

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pro vybranou organizaci

Strategic Analysis for a Selected Organization

Student:

Bc. Sylvie Kavíková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Sylvie Kavíková

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Strategická analýza pro vybranou organizaci
Strategic Analysis for a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace vybrané organizace
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....
Bc. Sylvie Kavíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Lucje Matusikové, Ph.D. za její cenné rady, odborné vedení a čas, který mi věnovala při psaní této diplomové práce. Také děkuji paní Mgr. Kateřině Naarové, tiskové mluvčí a PR Galerie výtvarného umění v Ostravě, za ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	7
2.1 VÝZNAM STRATEGICKÉ ANALÝZY	7
2.1.1 Strategické řízení.....	7
2.1.2 Strategická analýza.....	12
2.1.3 Význam strategické analýzy ve spojení s inovacemi	13
2.2 STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	15
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí (Externí analýza)	15
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí (Interní analýza)	20
2.2.3 SWOT analýza	24
2.2.4 Vyhodnocení analýzy a formulace námětů a doporučení	28
3. PREZENTACE VYBRANÉ ORGANIZACE.....	32
3.1 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.....	32
3.2 HISTORIE GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ V OSTRAVĚ	32
3.3 SOUČASNOST GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ V OSTRAVĚ.....	33
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH ORGANIZACE	35
4.1 METODIKA SBĚRU DAT	35
4.1.1 Přípravná fáze sběru dat	36
4.1.2 Realizační fáze sběru dat.....	37
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	38
4.2.1 PEST analýza	38
4.2.2 Porterův model pěti sil	48
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	53
4.3.1 Analýza zdrojů	53
4.3.2 Hodnotový řetězec.....	60
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	67
4.5 SWOT ANALÝZA.....	71
5. VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....	77
5.1 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	77

5.2	PŘIDANÁ HODNOTA PRO GVUO	83
5.3	PŘIBLIŽNÁ KALKULACE NAVRŽENÝCH ZMĚN.....	84
6.	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM ZKRATEK.....	90
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE		
SEZNAM PŘÍLOH		
PŘÍLOHY		

1. Úvod

Proces strategické analýzy a strategického plánování je významnou činností. Umožňuje posoudit celkový stav firmy, ve kterém se v současnosti nachází, případně zhodnotit vývojové trendy a odhadnout možné změny ve vnějším i vnitřním prostředí podniku, jež mohou mít významný vliv na jeho fungování. Strategická analýza je důležitým prostředkem pro dobrou orientaci v prostředí organizace a pro určení jejího budoucího směřování. Každá společnost by měla dokonale znát své okolí a pochopit jeho pozitivní i negativní vlivy a rovněž by měla být schopna identifikovat své silné a slabé stránky. Teprve pak je možné stanovit návrhy a doporučení na změny v organizaci či formulovat vhodnou strategii. Ovšem dnešní doba je velmi dynamická a neustále se mění. Z tohoto důvodu je nezbytné prostředí organizace v pravidelných intervalech monitorovat a v návaznosti na to operativně měnit procesy k dosažení vytyčených cílů. Jen takto je možné jich v budoucnu docílit.

Strategické řízení a konkrétně strategická analýza je velmi zajímavou disciplínou, jelikož skrze ni je možné detailně zmapovat organizaci a hlouběji poznat její interní procesy a okolní vlivy, které na ni působí. Na základě toho byla strategická analýza zvolena jako téma diplomové práce. Pro účely této analýzy byla vybrána příspěvková organizace Galerie výtvarného umění v Ostravě.

Kulturní památky jsou významnou součástí všech zemí, utváří způsob nahlížení na ně a podílí se na tvorbě všeobecně uznávaných hodnot. Je proto potřebné vzdělávat občany v historických a kulturních otázkách za účelem celkového a to jak materiálního, duchovního, tak i vzdělanostního rozvoje společnosti. Toto ztělesňuje Galerie výtvarného umění v Ostravě. Je místem pro setkávání lidí všech věkových skupin, kde si mohou odpočinout, získat nové poznatky a odnést si nevšední umělecké zážitky. Mnoho lidí o této možnosti stále neví a ani tomu nepřikládá význam. Rovněž technologický vývoj jde kupředu a je i v památkové oblasti nutné držet krok pro udržení zájmu veřejnosti a rozvoj cestovního ruchu. Právě proto je strategická analýza zaměřena na tuto organizaci s cílem odhalit její možná slabá místa, která je třeba zlepšit, zjistit jaká jsou případná ohrožení či naopak co je třeba vyzdvihnout a zviditelnit a v jaké oblasti se chopit příležitosti.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou objasněny základní souvislosti týkající se strategické analýzy a to především se zaměřením na její význam pro společnost a dále jsou zde přiblíženy metody její tvorby a celková struktura procesu strategické analýzy. Druhá část je věnována představení vybrané organizace, kde je upřesněno, proč byla

vytvořena, jakou má historii a kde se nachází v současné době. Ve třetí kapitole je provedena samotná strategická analýza, v rámci které je zmapováno vnější okolí organizace prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil a také vnitřní prostředí organizace pomocí Analýzy zdrojů a Hodnotového řetězce. Syntéza těchto analýz je realizována SWOT analýzou, která je východiskem pro následné navržení námětů a doporučení, jež jsou obsahem poslední čtvrté části diplomové práce. Navíc je v diplomové práci provedeno dotazníkové šetření, jehož účelem je analyzování účinnosti marketingové komunikace Galerie výtvarného umění v Ostravě, velikost povědomí veřejnosti o jejích pořádaných akcích a také je zjišťováno, co by mohlo přispět ke zlepšení komunikace Galerie výtvarného umění v Ostravě.

Cílem diplomové práce je na základě strategické analýzy navrhnout další fungování příspěvkové organizace Galerie výtvarného umění v Ostravě.

2. Význam a struktura strategické analýzy

Cílem této kapitoly je přiblížení strategické analýzy z teoretického hlediska na základě poznatků z odborné literatury. Jsou zde vysvětleny základní skutečnosti, které jsou posléze aplikovány v praktické části diplomové práce.

V první části s názvem Význam strategické analýzy je nejprve popsána důležitost strategické analýzy a v další části Struktura strategické analýzy je strategická analýza charakterizována podrobněji podle jejích metod, kroků a výsledku, kterého má být analýzou dosaženo.

2.1 Význam strategické analýzy

Strategická analýza je velmi významnou součástí strategického řízení podniku, jelikož na ní závisí strategické plánování, tvorba strategie či návrhů a doporučení a definování podnikových cílů. Pro vytvoření veškerých souvislostí je na následujících řádcích popsán nejen význam strategické analýzy, ale také strategického řízení jako celku. Dále je vyzdvihnuta významnost strategického plánování a formulování poslání, vize, dlouhodobých cílů a firemních hodnot. Jako poslední a neméně důležité je vysvětlení významu inovací v rámci strategické analýzy a strategického řízení.

2.1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je činností top managementu, případně vlastníků firmy, zahrnující dlouhodobé plánování a určování směru, kterým se bude organizace ubírat. Strategické řízení v sobě obsahuje všechny manažerské funkce – plánování, organizování, vedení a kontrolu. V rámci strategického řízení je úkolem firmy plánovat svůj strategický záměr v souladu s posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a především s ohledem na celkové okolí firmy. Smyslem strategického řízení je také usměrňování a vymezení aktivit všem pracovníkům ve všech částech organizace, což působí značně motivačně. Zaměstnanci mají pocit jistoty a přesně vědí, co je od nich očekáváno a čeho bude ve výsledku dosaženo. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

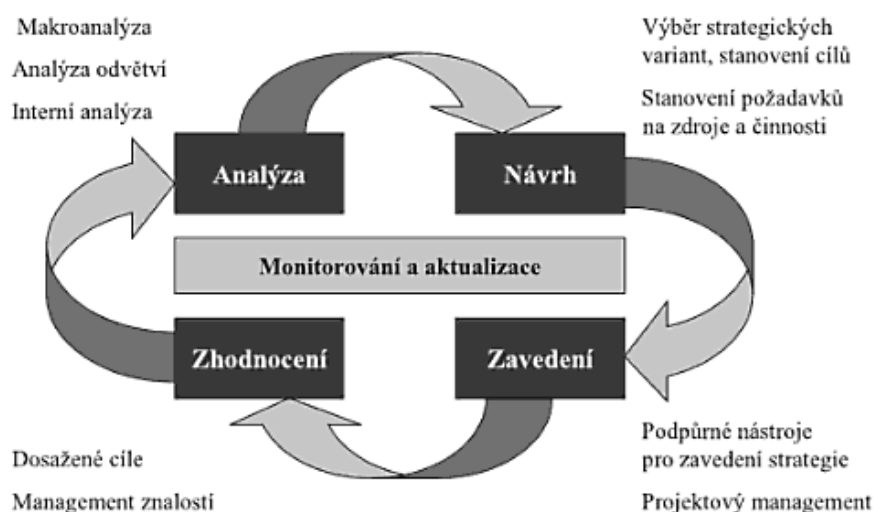
Náplní strategického řízení není jen stanovení dlouhodobých cílů. Jedná se o specifikování poslání a vize organizace, sestavení plánů, souboru činností a opatření k dosažení požadovaných cílů. Tyto kroky jsou účinné a přínosné, pokud jsou realizovány na základě strategické analýzy podnikatelského prostředí a jeho vývojových tendencí. Žádoucí je

rovněž sestavení harmonogramu popisujícího časové vymezení aktivit směřujících k dosažení cílů a existence metrik pro měření úspěšnosti. (ManagementMania, online, 2014)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) není jednotný průběh strategického řízení přesně definován. Firmy si jej vytváří podle vlastního uvážení s cílem být nejlepší v dnešním velmi konkurenčním prostředí. Právě proto je kladen důraz na obecné vývojové trendy internacionalizace, globalizace, intelektualizace, informatizace či ekologizace. Strategické řízení vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, avšak ani to není zárukou úspěchu. Současné podnikatelské prostředí je velice dynamické a neustále se mění. V závislosti na tom je strategické řízení mnohdy důležitější než samotná strategie, která je jeho výsledkem. Informace při tvorbě strategií zastarávají a strategické řízení umožňuje zastarávání vyhodnocovat, pružně na něj reagovat a rozhodovat o potřebných změnách strategie. Sledování a analyzování vývoje podnikatelského prostředí v pravidelných intervalech je jednou z velmi důležitých funkcí strategického řízení.

I přesto že není definován ideální model strategického řízení, odborníci se jednoznačně shodují, že by tento proces měl mít jistou logickou strukturu a měl by být rozčleněn do jednotlivých kroků. Na strategické řízení by mělo být nahlíženo jako na nikdy nekončící proces, ve kterém se tyto kroky opakují, na sebe navazují a navzájem se ovlivňují. Na *obrázku 2.1* je proces strategického řízení zobrazen.

Obrázek. 2.1. Proces strategického řízení



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. (2006)

Jako podklad důležitosti a trendu ve využívání strategického řízení slouží výzkum společnosti Bain & Company zaměřený na jednu z částí strategického řízení a to konkrétně na strategické plánování. Společnost Bain & Company provádí téměř každým rokem průzkum na popularitu manažerských nástrojů. Nejnovější výzkum byl proveden v roce 2013 a ukázal, že nejvyužívanějším nástrojem je strategické plánování. Z tabulky v *příloze č. 1* je patrné, že od roku 2006 je trend ve využívání strategického plánování.

Mnoho manažerů vidí nutnost dlouhodobého plánování jako zajištění dlouhodobé prosperity a konkurenceschopnosti. Základní účel strategického plánování spočívá v objevení konkurenční mezery organizace a to především na základě provedené analýzy, která definuje, kterým směrem se má plánování ubírat. (Bain & Company, online, 2014)

Poslání, vize a dlouhodobé cíle

Důležitou součástí strategického řízení je stanovení čtyř elementů organizace, které udávají její směr. Patří zde poslání – důvod proč organizace existuje, vize – představa ideálního budoucího vývoje a postavení podniku, dlouhodobé cíle - čeho chce firma dosáhnout a firemní hodnoty – vytváření firemní image a podnikové kultury.

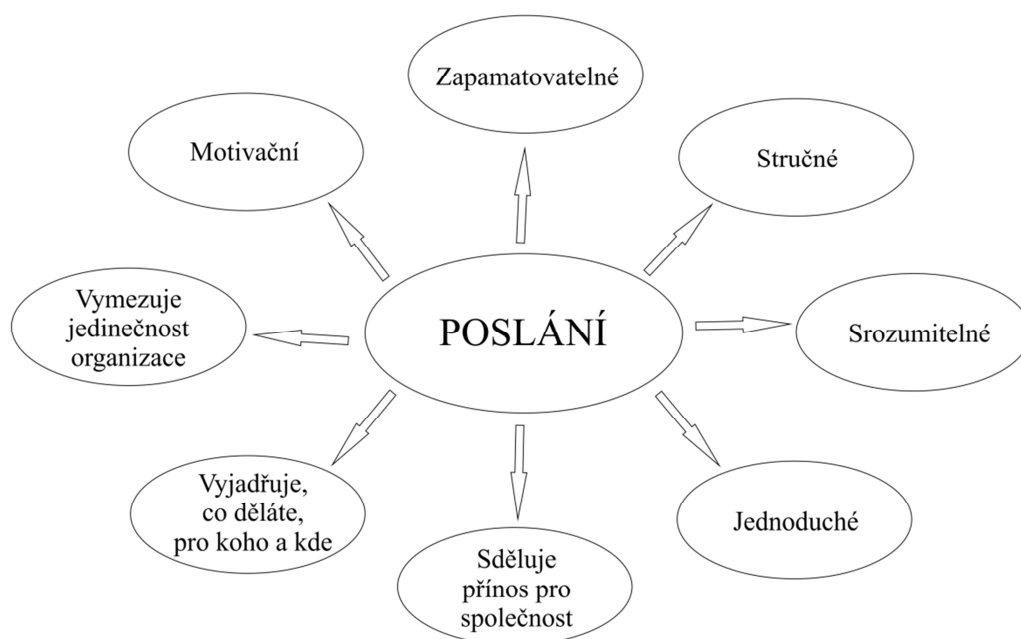
Poslání

Poslání (mise) představuje důvod, proč firma existuje a vyjadřuje její dlouhodobé záměry. Poslání má v zásadě informační význam, kterým veřejnosti sděluje svůj přínos pro společnost a svou image. Toto sdělení by mělo být jasné a výstižné, aby mu veřejnost byla schopna dokonale porozumět a chápala ho. Rovněž by mělo být srozumitelné a motivační pro zaměstnance, aby se s ním bezezbytku ztotožnili. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Poslání by mělo mít neziskový charakter, tedy mělo by zmiňovat společenský, regionální, duchovní a jiný etický a hodnotný přínos. Dalším velmi významným kritériem je pak snadná zapamatovatelnost a srozumitelnost i osobám neznalým odborné problematiky. Poslání by dále mělo být formulováno spíše širěji, než úzce, aby mohla organizace v budoucnu růst. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Správně sestavené poslání by mělo mít v souhrnu následující charakteristické znaky znázorněné na *obrázku 2.2*.

Obrázek 2.2 Znaký dobrého poslání



Upraveno dle: ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. (2011)

Vize

Na poslání úzce navazují základní představy neboli vize společnosti o tom, jací budou její zákazníci, jaké potřeby bude uspokojovat a prostřednictvím jakých výrobků nebo služeb.

Vize je méně konkrétní než mise a sděluje, čím chce firma v budoucnu být a kde by se ráda za pár let viděla. Je to přání a představa ideálního budoucího vývoje, která může být i přehnaná. Je opakem poslání, které musí odrážet současný stav, ve kterém se firma nachází.

Příkladem vize může být skutečnost, že se chce firma stát jedničkou na trhu v dané oblasti nebo chce být první volbou zákazníků. (Charvát, 2006)

Strategické cíle

Strategické cíle jsou výsledkem, kterého má být v budoucnu dosaženo. Stanovují se na základě poslání, vize, hodnot a jednotlivých výstupů strategické analýzy. Každý cíl by měl mít požadované vlastnosti, které umožní jeho jasné vymezení a snadné vyhodnocení. K tomu slouží metoda SMART. Tato metoda určuje kritéria, která by cíle měly splňovat. Zmiňovanými kritérii jsou:

- S – specific; stimulating = specifické; stimulující,
- M – measurable = měřitelné, je možné zjistit, zda cíle byly splněny,
- A – acceptable = akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,

- R – realistic = reálné, dosažitelné v daném čase a možnostech lidí,
- T – timed = termínované neboli časově vymezené.

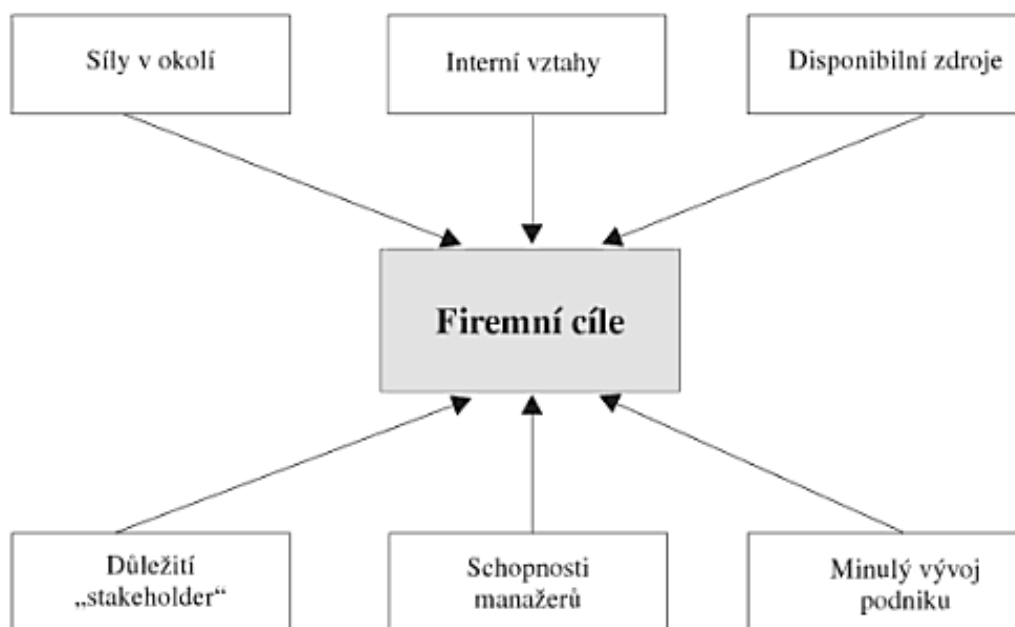
Cíle podniku jsou ve většině případů zaměřeny na ekonomické charakteristiky (tržby, zisk, návratnost apod.), ale mohou být i jiného charakteru (sociálního – budování image podniku, sponzorství; růstového – růst tržního podílu; konkurenčního – vytlačení konkurence, zamezení vstupu do odvětví). (Šedivý, Medlíková, 2011; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Sedláčková, Buchta, 2006)

Správné vymezení cílů je důležité zejména pro koordinaci činností a eliminaci konfliktů při rozhodování. Cíle jsou také základem pro hodnocení úspěchu a neúspěchu organizace.

Jak dále uvádí (Keřkovský, Vykypěl, 2006), je vhodné cíle definovat ve třech postupných krocích. Nejprve vytvořit obecné cíle (zvýšit produktivitu), pak cíle specifikovat (nákup nového zařízení za 3. mil příští rok, snížit počet zmetků o 2 % během příštího roku) a nakonec zvolit ty cíle, které jsou nejvýznamnější.

Při vytváření cílů je nutné sledovat vše, co s nimi může souviset. Rozhodování o cílech ovlivňuje řada faktorů, které jsou znázorněny na *obrázku 2.3*.

Obrázek 2.3 Vlivy na firemní cíle



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi.* (2006)

Firemní hodnoty

Z hodnot organizace vychází celková její image a vnímání její činnosti veřejností. Na jejich základě se rovněž buduje firemní kultura organizace, a proto je vhodné tvorbě firemních hodnot věnovat patřičnou pozornost. Hodnoty výrazně ovlivňují celou organizaci a veškeré její aktivity. Prostupují procesem získávání a výběru zaměstnanců, řízením lidí, komunikací, budováním značky a mnoha dalšími aspekty důležitými pro chod celé organizace.

V organizaci je ovšem nezbytné hodnoty přesně popsat a definovat s nimi spjatá pravidla. Jen tak je zaměstnanci pochopí a ztotožní se s nimi.

Hodnoty rozvíjí poslání organizace a zobrazují, jak organizace jedná se svými pracovníky a jak se prezentuje navenek. Příkladem firemních hodnot je transparentnost, důvěryhodnost nebo odbornost. Pokud mají být hodnoty organizaci prospěšné, měly by být měřitelné a vyhodnotitelné. Podrobná definice hodnot by proto měla být součástí strategického plánu. (Šedivý, Medlíková, 2011)

2.1.2 Strategická analýza

Jedním z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení je strategická analýza, která slouží jako podklad při stanovení dlouhodobých cílů organizace, pro navržení doporučení a námětů a tvorbu strategie. Strategickou analýzou je nazýván podrobný proces posouzení veškerých skutečností a vlivů souvisejících s činností organizace. (Vochozka, Mulač, 2012)

Význam strategické analýzy spočívá především v dosažení konkurenční výhody. To prostřednictvím identifikace a analýzy vnějších faktorů působících na podnik a potenciálu zdrojů a schopností organizace těmto vlivům čelit. Výsledkem je vytvoření návrhů a doporučení či tvorba strategie, jež připraví podnik na situace, které mohou v budoucnu s velkou pravděpodobností nastat.

Při strategické analýze jsou využívány různé metody a techniky, které umožňují zevrubně poznat a zhodnotit celkové prostředí organizace. Komplexní posouzení postavení podniku je založeno na dílčích analýzách sestávajících z analýzy vnějšího prostředí podniku, tedy makro a mikro okolí a z analýzy vnitřního prostředí podniku, tedy vnitřních zdrojů a schopností. Tyto analýzy a jejich metody jsou charakterizovány a blíže vysvětleny v kapitole č 2.2.

Strategická analýza vychází z existujících trendů a z odhadu trendů budoucích. Tím se určí důležité faktory a jejich očekávaný vývoj, který může významně ovlivnit budoucnost organizace. V praxi je nutné tyto trendy neustále sledovat, předvídat a také využívat všech

nových příležitostí. Jen tak je možné být lepší než konkurence nebo se alespoň udržovat na stejné úrovni a tím si zajistit konkurenceschopnost a pozitivní vývoj organizace.

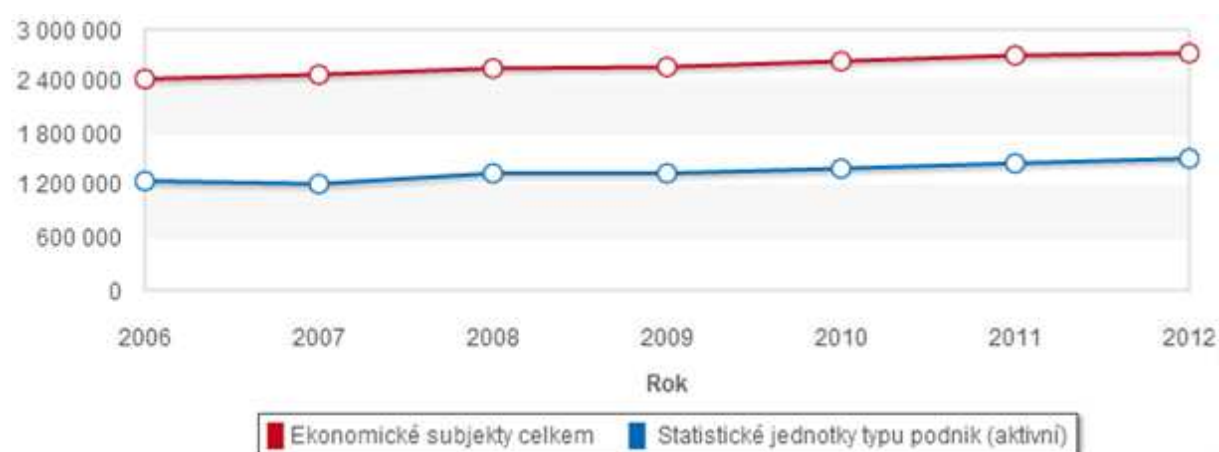
Strategická analýza umožňuje nejen navrhnout promyšlená opatření a budoucí směřování organizace, ale také vhodně formulovat kvantitativní a kvalitativní cíle, které jsou reálné a dosažitelné. Takové cíle jsou motivačním faktorem pro zaměstnance a dávají organizaci potřebný směr. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.1.3 Význam strategické analýzy ve spojení s inovacemi

Výsledkem strategické analýzy by mělo být navržení inovativních opatření, které směřují k rozvoji a růstu při nepřetržitém odstraňování neefektivností, jak uvádí Vlček (2011). Vlček (2011) zdůrazňuje, že je nutné identifikovat a charakterizovat potřeby a v návaznosti na to přání a požadavky zákazníků, podle nichž by byly vytvořeny a realizovány inovace ke zlepšení chodu celé organizace. Na základě takto definovaných potřeb je pak podle Vlčka (2011) žádoucí maximalizovat hodnotu pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka je vymezena jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.“ (Vlček, 2011, str. 27) Od této hodnoty jsou pak odvozeny hodnotové inovace, které představují pozitivní změny podstaty hodnoty pro zákazníka, tedy významných prvků, které zákazník upřednostňuje a vyžaduje. Toto vše je možné zjistit prostřednictvím strategické analýzy a poté zahrnout při tvorbě návrhů a doporučení.

Strategická analýza by měla zhodnotit příležitosti pro tvorbu inovací, protože inovace představují neustále rostoucí a dramaticky se rozvíjející trend. A to nejen inovace hodnotové, ale také inovace systematické, které spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí. Jak uvádí Zuzák (2011) je celý vývoj lidstva založen na inovacích. Inovace jsou trendem již od dob dávno minulých. Člověk musel neustále vytvářet něco nového, nejdříve aby přežil, a poté aby si ulehčil a zpříjemnil život. Vidíme to i teď všude kolem sebe. Firmy i jednotliví lidé stále přicházejí s něčím novým, s něčím lepším. Avšak v současné době je již vynálezů, nových technologií, produktů a vylepšení tolik, že je velice těžké vymyslet něco dalšího a být inovativní. Ovšem diktátem dnešní doby je „Inovuj, jinak nepřežiješ“. Na trhu je neskutečně velké množství firem ve všech odvětvích a neustále jich přibývá. Jejich trendový přírůstek v České republice zobrazuje *graf 1.1*. Zákazníci už proto mají problém rozeznávat organizace od sebe navzájem a zaměřují se především na to nové, s čím firma přijde. Podle toho si pak vybírají, kde utratí své peníze. Inovace proto sehrávají klíčovou roli pro postavení organizace na trhu a zájem spotřebitelů.

Graf 2.1 Počet registrovaných ekonomických subjektů v ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. (online, 2014)

Jestliže tedy chce být firma konkurenceschopná, neobejde se v současném světě bez neustálých inovací svých produktů, způsobu komunikace či koncepce celé strategie. To vše je ovšem nutné činit se zaměřením na požadavky trhu, případně u trhu vytvořit potřebu těchto inovací.

Inovovat se dá prakticky v jakékoliv oblasti. Do výčtu základních oblastí inovací, na které by se měla strategická analýza zaměřit a zanalyzovat jejich současný stav a možné příležitosti rozvoje a zlepšení patří (ManagementMania, online, 2014):

- produkt a služby,
- technologie,
- marketingové aktivity,
- procesy,
- řízení organizace – metody řízení, postupy práce, uspořádání pracovišť.

Přínosy inovací

Zaměření strategické analýzy na zhodnocení potenciálu pro tvorbu inovací je přínosné, jelikož inovace s sebou nesou mnoho pozitivních vlivů na celou organizaci. Mezi přínosy inovací můžeme zařadit:

- zvýšení počtu zákazníků/návštěvníků,
- zvýšení zisku, pokud je inovace přijata trhem (pro neziskové organizace platí jen v omezené míře),
- lepší postavení organizace na trhu,

- zvýšení motivace a sebevědomí zaměstnanců, pokud je inovace přijata trhem,
- zvýšení chuti zaměstnanců získávat nové poznatky,
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců s učením se nových technologií a procesů,
- pozitivní klima v organizacích,
- nová pracovní místa,
- jistotu udržení se na trhu,
- loajalitu zákazníků,
- získávání nových obchodních partnerů a udržování těch stávajících,
- usnadnění a zpříjemnění života lidí,
- novou přidanou hodnotu.

2.2 Struktura strategické analýzy

Strategickou analýzu si lze představit jako soubor metod a postupů, jež umožní diagnostikovat jak vnější prostředí podniku, tak samotný podnik a jeho interní prostředí. Účelem této diagnózy je zmapování současného stavu podniku a budoucích trendů, které jej mohou ovlivňovat. Výsledkem zjištění je pak tvorba návrhů a doporučení. Tyto jednotlivé kroky jsou detailněji rozpracovány na následujících řádcích. Je zde popsána analýza vnějšího a vnitřního prostředí a příslušné metody uplatňované v rámci těchto analýz. Další neméně důležitou analýzou je SWOT analýza, která je syntézou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Jako poslední je rozpracován výsledek, kterého má být analýzou dosaženo, tedy stanovení příslušných návrhů a doporučení.

Metod analyzování a typů návrhů a doporučení je nepřeberné množství, a proto jsou zde vybrány a popsány jen některé z nich, které se jeví jako nejvhodnější pro tuto diplomovou práci.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí (Externí analýza)

Externí analýza je určena pro identifikaci příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Toto okolí lze členit na makrookolí a mikrookolí a pro každé z nich existují speciální metody analýzy uvedené níže. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006) v posledních letech se okolí podniku značně rozšířilo. Je to dáno rozvojem vědy a výzkumu, obchodu, nových technologií, komunikace, infrastruktury a informačních systémů. Celý svět je na základě globalizace více propojený a jakýkoli vývoj kdekoli na zemi se rychle promítne do fungování a výsledků

podniku. Analýza okolí by proto měla mít široký rozsah. Rovněž by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu významně ovlivnit.

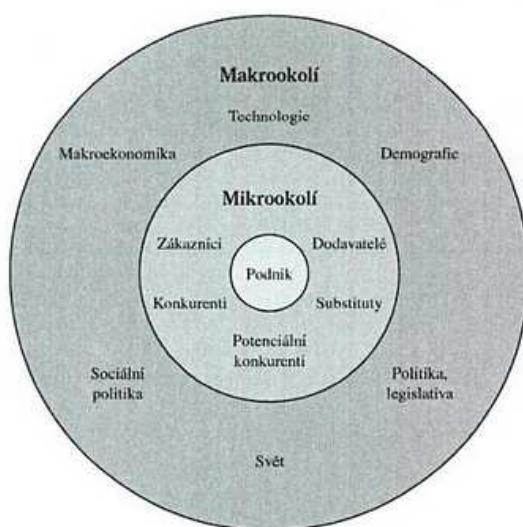
Analýza makrookolí představuje analýzu takového okolí, které podnik sám o sobě nemůže nijak ovlivnit, může se na něj pouze připravit. Makrookolí zahrnuje podmínky a vlivy vznikající mimo podnik avšak velmi výrazně ovlivňující jeho celé fungování. Do makrookolí, které analýza zkoumá, je možné zařadit segmenty:

- geografický,
- sociální,
- demografický,
- politický,
- ekonomický,
- technologický,
- ekologický.

Analýza mikrookolí se zaměřuje na zkoumání odvětví, ve kterém firma působí, tedy především na zhodnocení konkurence. Je velmi důležité znát strukturu odvětví, trendy v odvětví a jednoduše celé okolí bezprostředně obklopující podnik. Kromě konkurence jsou významnými činiteli mající vliv na organizaci také zákazníci, substituty a dodavatelé. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Schéma vnějšího okolí složeného z makrookolí a mikrookolí i s jejich vlivy je znázorněno na *obrázku 2.4*.

Obrázek. 2.4 Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku.(2001)

Jak již bylo výše zmíněno, je druhů analýz několik. Mezi vybrané **metody analýzy vnějšího prostředí** je zařazena PEST analýza (analýza makrookolí) a Porterův model pěti sil (analýza mikrookolí). Na následujících řádcích jsou tyto dvě metody podrobněji přiblíženy.

PEST analýza

PEST analýza dělí vnější faktory ovlivňující podnik do čtyř základních skupin – politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Důležitost jednotlivých faktorů je většinou pro každý podnik odlišná. Cílem této analýzy je proto zjistit, které činitele mají nejvýznamnější vliv na organizaci a jaký je jejich budoucí trend vývoje. (Sedláčková, Buchta, 2011)

Jak uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2010) je účelem této analýzy zodpovědět tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů působí na organizaci?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou z pohledu blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vedle zkoumání čtyř základních typů prostředí ovlivňujících jak negativně, tak pozitivně činnost organizace, je možné dle potřeby analyzovat i jiné oblasti, než jaké explicitně definuje PEST analýza. Mezi ně může patřit geografický segment, který se zabývá například podnebím, zásobováním surovin, lokalizací a logistikou nebo environmentální segment soustřeďující se na recyklaci, výrobu ekologicky nezávadných produktů nebo znečišťování prostředí.

Při zpracovávání PEST analýzy je nezbytné brát v úvahu i možná úskalí a nevýhody, které tento typ analýzy mohou provázet. Jako problematické se jeví jasné vymezení potenciálních dopadů, nepřesnost a nejistota, odhad vývoje na pouze relativně krátké časové období a subjektivní odhad vlivů jednotlivých faktorů. S těmito faktory je při PEST analýze nutné počítat. (Grasseová, 2013)

Níže jsou popsány konkrétní aspekty spadající do jednotlivých již zmíněných čtyř oblastí zkoumání PEST analýzy.

Tabulka 2.1 Oblasti makrookolí pro potřeby PEST analýzy

Politické a legislativní prostředí	Ekonomické prostředí
Míra politické stability (forma vlády, politické strany, politická situace)	Míra ekonomického růstu, HDP, výdaje spotřebitelů
Hospodářská politika (omezení a regulace, podpora výzkumu a vývoje, vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení)	Úroková míra, měnové kurzy
Výše minimálních mezd a náhrad	Míra inflace
Legislativa regulující podnikání (nekalá soutěž, ochrana spotřebitele)	Daňová zátěž
Předpisy na ochranu životního prostředí	Vládní výdaje
Mezinárodní právo či nařízení (EU)	Politika nezaměstnanosti
Sociální a kulturní prostředí	Technologické prostředí
Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pohlaví, geografické rozložení, velikost rodiny)	Vývoj a využívání nových technologií, kvantita a kvalita výzkumných pracovišť v daném regionu
Společensko-politický systém (klima)	Vládní výdaje na výzkum
Hodnotové stupnice, preference a postoje lidí	Internet, komunikace
Životní styl (práce z domu, volný čas)	Infrastruktura
Životní úroveň	Tempo technologických změn
Kulturní faktory a vlivy	Inovace
Kvalifikační a vzdělanostní struktura	Nové objevy a vynálezy
Zdravotní stav a struktura populace (délka života, podíl seniorů, dětí apod.)	Technologická úroveň

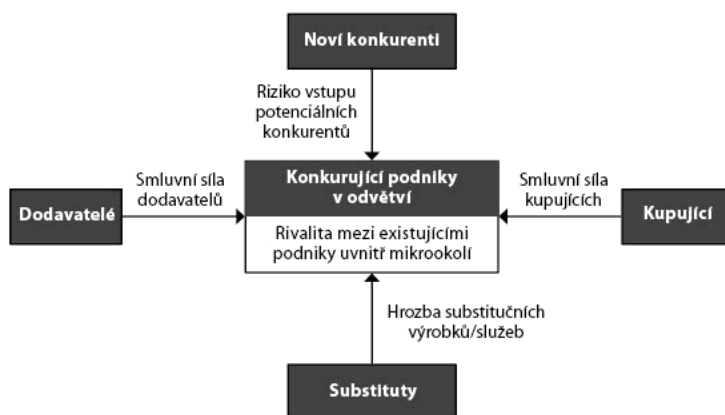
Upraveno dle: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. (2006), BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. (2007)

Porterův model pěti sil – Analýza odvětvového prostředí

Dle Keřkovského (2006) je Porterův model pěti sil určen k identifikování konkurenčních sil, které působí na podnik a představují případné hrozby nebo příležitosti.

Tento model je velmi využívaným nástrojem pro analýzu oborového prostředí, které je určeno pěti základními činiteli, jež jsou zobrazeni na schématu na *obrázku 2.5*.

Obrázek 2.5 Porterův model působení konkurenčních sil



Zdroj: BUSINESSINFO.CZ. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. (online, 2014)

Porterův model pěti sil popisuje geografické rozložení konkurence, počet konkurentů a jejich velikost a dále charakteristiku, počet a velikost zákazníků a jejich způsob používání produktů. Je také vhodné zmapovat jejich demografické, sociálně-ekonomické a jiné charakteristiky, které mohou upřesnit jejich potřeby. Neméně důležité je zjištění skutečnosti, jaké jsou realizovány inovace výrobků, jimiž mohou být substituovány stávající výrobky organizace. V neposlední řadě je vhodné rozpracovat závislost organizace na jejích dodavatelích, charakterizovat je a definovat jejich nabízené služby. (Strateg.cz, online, 2014)

Vyjednávací síla **odběratelů** je dána významností zákazníka, snadným přechodem ke konkurenci, informovaností o trhu (internet) a snadno dostupnými substituty. Velikost vyjednávací síly je o to větší, pokud existuje jen několik málo odběratelů celkového objemu produkce, produkty jsou standardní a lze je koupit u mnoha jiných prodejců a nakupované produkty tvoří převážnou část nákladů kupujících, a proto tlačí na snižování ceny.

Vyjednávací síla **dodavatelů** představuje smluvní moc spočívající v jejich významnosti na trhu, v malém množství dodavatelů a velkém množství odběratelů, v nesnadném přechodu zákazníků ke konkurenci (kvalita zboží, speciální vlastnosti produktů apod.), v neexistenci snadno dostupných substitutů, a ve skutečnosti, že zákazníci nemají potřebné informace o trhu (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).

Dalším faktorem je hrozba vstupu **nových konkurentů**. Ta je zmenšena nebo eliminována velmi vysokými fixními náklady vstupu, vysoce diferencovanými výrobky (k jejich výrobě je nutné know-how, vybudování distribučních kanálů apod.), existujícími podmínkami pro využívání úspor z rozsahu a skutečností, že jsou zákazníci silně připoutáni k již existujícím firmám.

Hrozba **substitutů** závisí na ochotě zákazníků přejít ke konkurenci vyrábějící podobný produkt, na ceně výrobků a na nákladech přestupu.

Rivalita mezi existujícími podniky uvnitř mikrookolí je vysoká, pokud je nízké tempo růstu odvětví, v odvětví působí mnoho konkurentů, jedná se o lukrativní odvětví anebo za předpokladu, že jsou výrobky málo diferencované. (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Grasseová, 2013)

Využití Porterovy analýzy je možné nejen při strategické analýze, ale také při hodnocení navržených námětů a doporučení. Při hodnocení je možné si položit pět otázek ohledně zamýšlených opatření, které uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006):

- Snižují vyjednávací sílu zákazníků?
- Snižují vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují hrozbu substitutů?
- Zlepšují pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

V případě kladných odpovědí na výše uvedené otázky je možné přejít k realizaci zamýšlených opatření.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí (Interní analýza)

Interní analýza se zabývá identifikováním zdrojů firmy (lidský kapitál, investice, technologie, finanční prostředky) a schopností tyto zdroje využívat (způsob rozhodování, komunikace, organizační kultura a struktura). Analyzování vnitřního prostředí je nezbytné pro odhalení silných a slabých stránek organizace. Tyto znalosti mohou podniku následně umožnit plně uplatnit jeho zjištěné silné stránky a eliminovat ty slabé. Interní analýzou organizace směřuje své úsilí k získání konkurenční výhody prostřednictvím určení specifických předností podniku. Jen takový podnik, který má přehled o svém vnitřním prostředí, je schopen účinněji reagovat na hrozby a příležitosti jdoucí z vnějšího okolí.

Stejně jako vnější analýza prostředí podniku obsahuje i analýza vnitřního prostředí celou řadu metod. Mezi **metody analýzy vnitřního prostředí** je začleněna Analýza zdrojů podniku, Hodnotový řetězec a Finanční analýza. Níže jsou tyto metody detailněji popsány.

Analýza zdrojů podniku

Tento typ analýzy se řadí mezi základní metody strategické interní analýzy. Slouží k posouzení stavu, zda jsou zdroje podniku jedinečné, kvalitní, nenapodobitelné a tedy konkurenceschopné.

Vnitřní prostředí podniku je obecně členěno na 4 základní typy zdrojů podniku (Jakubíková, 2013):

- *fyzické* (hmotné) – technologické vybavení, budovy a jejich umístění, stáří, technický stav a spolehlivost, sklady a zásoby, výrobky a služby a jejich charakteristiky a konkurenceschopnost,
- *lidské* – hmotné (počet a struktura pracovníků z hlediska věku, druhu pracovní pozice a kvalifikace) a nehmotné (dovednosti a znalosti pracovníků, organizační struktura),
- *finanční* – disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita, odměňování, účinnost reklamy,
- *nehmotné* – know-how, licence, patenty, image, technologie a postupy, kontakty například s médii, podnikové klima, proinovační prostředí, dobré jméno.

Na analýzu zdrojů pak úzce navazují realizované vztahy s dodavateli a zákazníky a analýza činností a aktivit v podobě Hodnotového řetězce. Všechno toto má totiž zásadní vliv na kvalitu, množství a používání zdrojů podniku.

Finanční analýza

Finanční prostředky lze dále mnohem detailněji analyzovat prostřednictvím finanční analýzy, která představuje významný zdroj dat pro rozhodování. Smyslem analýzy je zhodnocení dvou základních a velmi důležitých oblastí pro tvorbu výsledné strategie. Mezi problémové okruhy patří (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- zhodnocení současného stavu,
- posouzení toho, jak velké finanční prostředky jsou k dispozici pro návrh nové strategie a tedy jaká navržená strategie je realizovatelná.

Do finanční analýzy podniku se promítá řada aktivit, prostřednictvím kterých firma vystupuje navenek a podle kterých ji mohou hodnotit zákazníci. Jak uvádí Dluhošová (2010),

patří zde objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační politika a mnohé další.

Zdrojem informací pro uskutečnění finanční analýzy slouží výkazy:

- *výkazy finančního účetnictví (výkazy externí)* – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz Cash Flow,
- *výkazy vnitropodnikového účetnictví* – výkazy druhových a kalkulačních nákladů, výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích,
- *finanční informace* – účetní výkazy, výroční zprávy, vývoj finančních ukazatelů (úroková míra, měna), prognózy finančních analytiků,
- *kvantifikovatelné nefinanční informace* – statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby, interní směrnice,
- *nekvantifikovatelné informace* – názory manažerů, odborného tisku, vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů, nebo auditorů.

Metod používaných v rámci finanční analýzy je nespočet. Existují různá členění, avšak mezi nejpoužívanější metody se ve většině případů řadí poměrové ukazatele. Nejčastěji se využívají tyto skupiny ukazatelů:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti
- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

Další využívanou metodou je analýza vývojových trendů (horizontální analýza), která slouží k posouzení vývoje hodnot v čase a změn souhrnných ukazatelů (tržby, zisk, náklady, aktiva, pasiva apod.). Meziročně lze takto srovnat jednotlivé položky v absolutních číslech nebo v procentuálním vyjádření, tedy o kolik procent se položky změnilly oproti minulému období. Výpočet absolutní a procentuální změny lze vyjádřit takto (Dluhošová, 2010):

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota } t - \text{hodnota } t-1$$

$$\text{procentuální změna} = ((\text{hodnota } t - \text{hodnota } t-1) / \text{hodnota } t-1) * 100$$

kde t je běžné období a $t-1$ je předchozí období.

Metoda na podobném principu je také analýza struktury (vertikální analýza), jež slouží k posouzení podílu dílčích složek ve vybraném souhrnném absolutním ukazateli. Tímto ukazatelem je nejčastěji suma aktiv či pasiv. Obecný vzorec je následující:

$$\text{podíl na celku} = U_i / \Sigma U_i$$

kde U_i je hodnota dílčího ukazatele neboli konkrétní položka výkazu aktiv, ΣU_i je velikost absolutního ukazatele neboli souhrn všech položek aktiv (popř. pasiv).

Hodnotový řetězec

Další z metod, pomocí které můžeme odhalit silná a slabá místa podniku, je hodnotový řetězec. Oproti analýze zdrojů se zaměřuje na činnosti a procesy v organizaci, které dělí do dvou typů, podle jejich funkcí (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

1. *Hlavní funkce (primární) → nositelé hodnoty*

- vstupní a výstupní logistika (aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním, rozvozem a manipulací a aktivity spojené se skladováním hotových výrobků a jejich distribucí),
- operace spojené s výrobou produktů (transformace vstupů na výstupy, zpracovávání vstupů a údržba výrobních zařízení),
- marketing a prodej (reklama, podpora prodeje a další marketingové a prodejní aktivity),
- služby (činnosti spojené s udržováním a zvyšováním hodnoty podniku),

2. *Podpůrné funkce → minimální přidaná hodnota, tyto činnosti je možné v rámci snižování nákladů „outsourcovat“*

- zajištění vstupů (suroviny, strojní vybavení apod.),
- technologický rozvoj (zlepšování výrobních procesů, způsoby a činnosti realizované pro vylepšení stávajících nabízených výrobků či zvyšování technologické kvalifikace pracovníků),
- řízení lidských zdrojů (veškeré činnosti související se získáváním, výběrem, školením a rozvojem zaměstnanců, aktivity spojené s jejich fluktuací, motivací, řízením apod.),
- informační a komunikační systém (způsoby interní i externí komunikace),

- firemní infrastruktura (řízení, plánování, účetnictví, řízení jakosti, právní záležitosti apod.)

Hodnotový řetězec tyto aktivity systematicky analyzuje, vyhodnocuje a to s cílem zajistit určitá opatření pro využívání silných stránek a odstranění těch slabých. Zkoumá především veškeré aktivity, díky nimž dává zákazník přednost našemu produktu před produktem konkurenčním. Na následujícím *obrázku 2.6* jsou uvedeny primární a podpůrné činnosti a jejich propojení. (Jakubíková, 2012)

Obrázek 2.6 Hodnotový řetězec s členěním primárních a podpůrných činností firmy

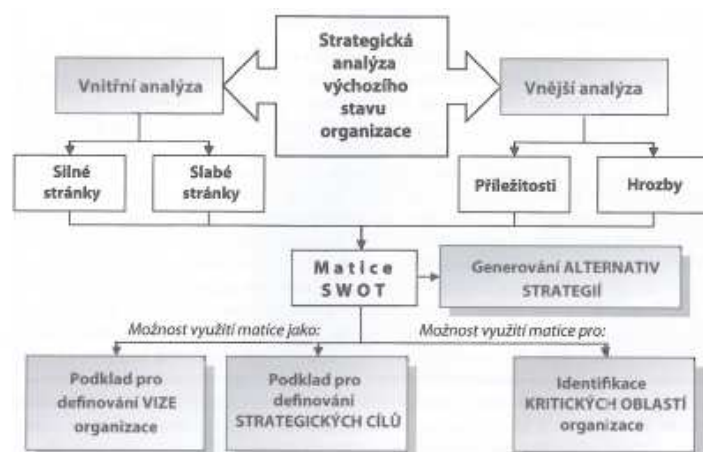


Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci. (2012)

2.2.3 SWOT analýza

Analýza vnějšího prostředí definuje příležitosti a hrozby dopadající na organizaci, analýza vnitřního prostředí určuje silné a slabé stránky a SWOT analýza představuje souhrn nejdůležitějších aspektů vybraných z těchto dvou analýz. Závěry vyvozené z této syntézy jsou východiskem pro formulaci strategie. Následující schéma na *obrázku 2.7* konkrétně zobrazuje, které procesy předchází vytvoření SWOT analýzy a co může být jejím výsledkem. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Obrázek 2.7 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. (2010)

SWOT analýza je koncipována do čtyř kvadrantů složených ze silných stránek (S - strenghts), slabých stránek (W - weaknesses), příležitostí (O - opportunities) a hrozeb (T - threats). Jak uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2010), je důležité řádně rozčlenit jednotlivé faktory, jež jsou rozdělovány do jednotlivých kvadrantů. Jako příklad uvádí faktor personál, který je nutné vydefinovat na části v podobě jeho odborné kvalifikace, fluktuace apod. Personál jako celek není možné zařadit do více kvadrantů najednou nebo i jen do jednoho, pokud si jeho jednotlivé části odporují (vysoká kvalifikace – silná stránka, vysoká fluktuace – slabá stránka). U každé položky je rovněž vhodné uvést důvod, proč je silnou nebo slabou stránkou, příležitostí nebo hrozbou. U slabých stránek je vhodné zabývat se příčinou ne důsledkem.

Dalším krokem po definování položek každého kvadrantu je určení důležitosti (váhy; čím důležitější položka, tím je podstatnější a závažnější pro dosažení úspěšnosti na trhu) a významnosti (bodového ohodnocení) u všech těchto položek.

Pro **hodnocení důležitosti (váhy)** faktorů je využívána například metoda alokace 100 bodů. V případě využití této metody je 100 bodů rozděleno zvlášť mezi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Čím více bodů u S a W faktorů, tím důležitější faktor pro zajištění úspěchu na trhu (v oboru). Čím více bodů u O a T faktorů, tím mají větší vliv na úspěch na trhu (v oboru). Při hodnocení více členy týmu je pak celková důležitost vypočtena aritmetickým průměrem.

Hodnocení položek neboli přidělení bodů (významnosti) se pak určuje podle spokojenosti. Čím větší počet bodů, většinou na stupnici 1-10 nebo 1-5, tím více je položka vnímaná jako silná nebo slabá stránka, příležitost nebo hrozba u konkrétní organizace. Jako příklad u silných stránek lze uvést: pokud firma vyrábí unikátní výrobek, který nikdo jiný nenabízí, firma na tomto výrobku stojí a zajistil jí úspěch, je možné jej ohodnotit nejvyšším počtem bodů. Lze tedy konstatovat, že čím více bodů u silných stránek (S), tím lépe, čím více bodů u slabých stránek (W), tím hůře, čím více bodů u příležitostí (O), tím atraktivnější příležitost a čím více bodů u hrozeb (T), tím větší ohrožení organizaci přináší.

Jednotlivé body a váhy se poté vynásobí u každé položky v daném kvadrantu a jejich součet se vydělí počtem položek. Tím se vypočítají hodnoty, na jejichž základě mohou být navržena potřebná opatření nebo pomocí nichž se stanoví strategie vhodná pro danou organizaci. To podle bodové převahy faktorů vnitřního prostředí (silných nebo slabých stránek) a vnějšího prostředí (příležitostí nebo hrozeb). (Grasseová, 2013; excel-navod.fotopulos.net)

V *tabulce 2.2* je vykreslen vzhled SWOT analýzy s přidávanými kolonkami pro hodnocení jednotlivých položek.

Tabulka 2.2 SWOT analýza s bodovým a váhovým ohodnocením

Vnitřní prostředí							
Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Kvalita produkce				Nízká kvalita produkce			
Schopní pracovníci				Zastaralé zařízení			
Dobrá pověst				Slabý marketing			
Originální technologie				Chybějící dovednosti			
Nízké náklady				Vysoká fluktuace			
Součet	-	100		Součet	-	100	
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
Rozšíření nabídky				Noví konkurenti			
Vstup na nové trhy				Demografické změny			
Chyby konkurence				Růst síly zákazníků			
Dodávání nové skupině zákazníků				Nepříznivá změna životního stylu občanů			
Součet	-	100		Součet	-	100	
Vnější prostředí							

Upraveno dle: SWOT ANALÝZA V EXCELU. SWOT analýza – teorie. SWOT analýza v praktické ukázce (online, 2014), KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. (2006)

V následující *tabulce 2.3* jsou typy strategií podle pravidla MINI-MAXI.

Tabulka 2.3 Strategie podle SWOT analýzy

Vnější faktory Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO strategie MAXI-MAXI <i>Využití</i> Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	WO strategie MINI-MAXI <i>Hledání</i> Překonání slabé stránky využitím příležitosti
Hrozby (T)	ST strategie MAXI-MINI <i>Konfrontace</i> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	WT strategie MINI-MINI <i>Vyhýbání</i> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení

Upraveno dle: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. (2010)

Podle Kozla (2006) je možný ještě další způsob vyhodnocení SWOT analýzy. U silných a slabých stránek se vyhodnocuje jejich výkonnost a závažnost a u příležitostí a hrozeb jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu. Po vynesení stanovených bodů do matice závažnosti a výkonnosti (silné a slabé stránky), do matice příležitostí a matice ohrožení vyplne, na co se přednostně zaměřit a co prozatím pouze evidovat.

Na *obrázcích 2.8 – 2.10* jsou zobrazeny jednotlivé výsledné matice.

Obrázek 2.8 Matice závažnosti a výkonnosti

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Zdroj: KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. (2006)

Obrázek 2.9 Matice příležitosti

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

Zdroj: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. (2006)

Obrázek 2.10 Matice ohrožení

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Zdroj: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. (2006)

2.2.4 Vyhodnocení analýzy a formulace námětů a doporučení

Na základě provedené strategické analýzy již organizace zná kritické faktory, které jsou potřebné pro dosažení úspěchu. Zná své specifické přednosti a slabé stránky, které je třeba zlepšit, má přehled o činnosti svých konkurentů a má zmapovány možné příležitosti a hrozby. Se znalostí těchto informací je následně možné začít na základě vyhodnocení analýzy formulovat vhodné náměty a doporučení pro další fungování organizace. (Strateg.cz, online, 2014)

Vyhodnocení analýzy představuje vyzdvihnutí nejstěžejnějších faktorů ovlivňujících činnost organizace a určení cílů, kterých by bylo přínosné v dohledné době dosáhnout. Vzhledem k vyhodnocení analýzy je pak možné formulovat opatření, náměty a doporučení, s nimiž může organizace získat lepší postavení na trhu a přilákat více zákazníků (návštěvníků).

Prostřednictvím návrhu doporučení jsou organizaci předloženy možné varianty aktivit, jež mohou přispět k jejímu růstu. Tyto činnosti odpovídají na otázku, jak dosáhnout požadovaného stavu či výsledku. Vhodné je také vymezení skutečnosti, v jak dlouhém časovém období by navrhovaná opatření měla být realizována. To ovšem závisí na druhu

podnikání a celkových podmínkách a potřebách podniku. Někde se podnikatelské prostředí mění velice rychle a někde pomaleji. Jiný časový horizont budou mít společnosti oděvního průmyslu, jiný společnosti zabývající se softwarem a moderními technologiemi. Na jak dlouhé období může firma plánovat, určuje několik faktorů. Mezi ně patří charakter konkurenčního prostředí, schopnost předvídání budoucnosti, jak dlouhý je životní cyklus výrobku nebo jak dlouhá doba je potřebná na přípravu a uvedení výrobku či služby na trh. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Druhy námětů a doporučení

Pro tvorbu doporučení a námětů existuje rozsáhlá typologie přístupů. Je možné vytvářet návrhy pro celou řadu oblastí a činností v organizaci. Některé z nich jsou popsány níže.

Funkční náměty a doporučení

1. *Výrobní* – doporučení související s optimální přeměnou vstupů na výstupy, případně náměty týkající se zvyšování kvality a diferenciací výrobků,
2. *Marketingové* – usměrňují a zdokonalují prvky marketingového případně komunikačního mixu,
3. *Zásobovací* – představují identifikaci a výběr potenciálních dodavatelů a surovin,
4. *Finanční* – zaměřují se na zabezpečení finančních zdrojů a určují jejich využití a snižování stávajících nákladů,
5. *Výzkumně-vývojové* – orientují se na veškeré inovace v podniku,
6. *Personální* – hodnotí činnosti spojené s lidmi v organizaci. (Lednický, 2006)

Náměty a doporučení zaměřené na služby

Galerie výtvarného umění v Ostravě poskytuje především služby ve formě vzdělávání a pořádání kulturních akcí, a proto je vhodné zmínit doporučení speciálně zaměřené na služby. Mezi taková doporučení náleží:

1. *Odlišení služby od konkurence* – představuje především odlišení nabídky a nabídnutí něčeho lepšího. Taková nabídka může mít podobu dodatečné služby, kterou konkurence neposkytuje, způsobu, jakým jsou služby poskytovány (kvalitní zaměstnanci, prostředí, kde jsou služby poskytovány apod.) nebo odlišení a zlepšení image firmy, jejich značek a symbolů,

2. *Zvýšení kvality služeb* – na základě očekávání zákazníků a míry jejich loajality. Vyšší kvality služeb je možné dosáhnout hlubším proškolením zaměstnanců o krocích, které musí podniknout v případě nespokojeného zákazníka. V rámci formulování tohoto doporučení je nezbytné sledovat konkurenci,
3. *Zvýšení produktivity práce při poskytování služeb* – vyškolení stávajících zaměstnanců nebo nábor nových, využití nových technologií nebo zjednodušení poskytování služeb. K úsporám směřuje také využívání internetu. (Kašík, Havlíček, 2012)

Náměty a doporučení zaměřené na inovace

Pokud je na základě provedené analýzy prostor pro inovace, pak je možné organizaci navrhnout doporučení ve vztahu ke konkurenci. Takovéto doporučení lze rozdělit do dvou kategorií:

1. *Inovace napodobovací (přizpůsobovací) se záměrem vyrovnat se konkurenci*

Tento typ doporučení představuje v dnešním moderním světě například vlastnictví webové stránky či účast na sociálních sítích. V rámci organizace můžeme mluvit o nové webové stránce jako o inovaci, ovšem z hlediska globálního to nic inovativního není. Těmito typy inovací se organizace vyrovnává svým konkurentům a naopak bez jejich uplatnění by již jen těžko na trhu obstála.

2. *Inovace originální (nové) se záměrem předstihnout konkurenci*

Do této kategorie spadá zavádění nových výrobků, nových technologií a všeho, co ještě nebylo vytvořeno. Mohou zde patřit také nové formy marketingové propagace či objevení nových zdrojů pro výrobu. (Franková, 2011)

Formulace námětů a doporučení

Formulování námětů a doporučení se provádí na základě vyhodnocení výsledné SWOT analýzy. Jakož i SWOT analýza, představují i navrhované náměty a doporučení subjektivní posouzení a rozhodnutí o možných krocích ke zlepšení současné situace podniku. V rámci formulace je však vhodné brát v úvahu přístup k riziku vybrané organizace a zhodnotit veškerá pro a proti, aby byly konečné návrhy opravdu přínosné. (Zuzák, 2011)

Dedouchová (2001) uvádí tři základní předpoklady, které by měly navržená doporučení uváděná do praxe splňovat. Těmito kritérii jsou:

- vhodnost,
- přijatelnost,
- proveditelnost.

Vhodnost

Toto kritérium představuje soulad navrhovaných doporučení s identifikovanou situací prostřednictvím strategické analýzy. Zároveň je zobrazením přínosu doporučení z hlediska udržení nebo zlepšení konkurenční pozice organizace. Vhodnost patří mezi základní kritéria, podle kterých lze doporučení hodnotit. Dedouchová (2001) formuluje základní otázky, na které je účelné si odpovědět při formulování vhodných doporučení:

- Uplatňují doporučení v plné míře silné stránky podniku?
- Jak dalece doporučení umožňují zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku?
- Jsou doporučení v souladu s celkovou strukturou podnikových záměrů?

Přijatelnost

Přijatelnost je kritériem, které zohledňuje zájmové skupiny jak uvnitř, tak i vně podniku. Zda jsou navrhovaná doporučení přijatelná, určují zaměstnanci, manažeři, vlastníci, ale na druhé straně také zákazníci, obce, vláda apod. Pokud doporučení někým z nich přijata nebudou, může nastat problém, který při již realizovaných doporučeních a námětech, může mít dalekosáhlý dopad.

Proveditelnost

Kritérium proveditelnosti je oproti předchozím dvěma neméně důležité. Představuje skutečnost, zda mohou být navržená doporučení a náměty úspěšně implementovány. Tímto kritériem jsou doporučení posuzovány z hlediska dostupnosti zdrojů a schopností, kterými podnik disponuje.

3. Presentace vybrané organizace

Pro provedení strategické analýzy byla zvolena příspěvková organizace Galerie výtvarného umění v Ostravě (dále GVUO). V první části kapitoly zabývající se charakteristikou organizace je popis příspěvkové organizace, kterou je GVUO a dále je zde shrnuta historie GVUO a její postupný vývoj. Ve druhé části je vymezen hlavní účel a činnosti této příspěvkové organizace a její současný stav.

3.1 Příspěvková organizace

GVUO je příspěvková organizace, která se řadí mezi organizace neziskové. Neziskový sektor je přesným opakem sektoru ziskového, jelikož jeho smysl je jiný než dosažení zisku. Tento sektor je typický nabízením svých služeb celé společnosti bez přímé protihodnoty. V jednotlivých státech se ovšem rozsah poskytovaných činností neziskovým sektorem liší. To je dáno ekonomickými možnostmi každé země.

Neziskové organizace lze rozdělit na neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor. Příspěvková organizace, jejímž příkladem jsou různá kulturní i jiná zařízení v podobě galerií, muzeí a divadel, škol či nemocnic, se řadí do neziskového veřejného sektoru, jehož zřizovateli jsou státní orgány, kraje, města a obce, a je tedy státní neziskovou organizací.

Příspěvková organizace je právnická osoba vytvořena k plnění úkolů veřejného zájmu a je financována z příjmů z vlastní činnosti. Ty však ve většině případů nekryjí její výdaje. Chybějící část je proto financována z rozpočtu státu, kraje nebo obce. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Příspěvková organizace svou činnost může provádět za úplatu a starat se tak o peněžní prostředky získané z jejích hlavních i doplňkových aktivit. Dále spravuje finanční prostředky z rozpočtu svého zřizovatele a hospodáří s prostředky svých fondů, s dary fyzických i právnických osob jak z tuzemska, tak i ze zahraničí, nebo může využívat dotací z rozpočtu Evropské unie či dalších finančních zdrojů jí svěřených. Zákon ovšem ukládá využití těchto zdrojů jen k účelům, na které jsou určeny a na krytí nezbytných potřeb. (Růžicková Merlíčková, 2011)

3.2 Historie Galerie výtvarného umění v Ostravě

Začátkem 20. století se objevily první myšlenky o vzniku veřejného místa pro prezentaci výtvarného umění v Ostravě. V této době, a především po vzniku Československé republiky a vzrůstajícím rozvoji Ostravska, začal stoupat zájem o výtvarné umění.

Komplikací však byla neexistence výstavní síně. Za duchovního otce GVUO je považován umělecky zaměřený stavitel František Jureček, který daroval Ostravě své sbírky obrazů s přáním, aby byly po jeho smrti přístupny veřejnosti. Právě to bylo impulsem pro výstavbu Domu umění. 24. ledna 1923 byl založen Spolek pro vystavění a udržování výstavního pavilonu v Moravské Ostravě, jehož programem bylo pořádání uměleckých výstav, umístění stálé umělecké galerie a provozování umělecké výchovy. Vzápětí po svém vzniku Spolek vypsal veřejnou soutěž s konkrétními požadavky na vlastnosti stavby, jež měly respektovat nejaktuálnější trendy ve světové architektuře. Odborná porota Spolku pak ze všech zúčastněných vybrala návrhy K. Roškota a dvojice Františka Fialy a Vladimíra Wallenfelse. Ti poté vytvořili konečnou verzi plánů, na základě kterých provedl stavbu stavitel R. Kaulich. Budova byla slavnostně otevřena 13. května 1926.

Další významnou osobností v historii GVUO je pak Alois Sprušil, jenž byl neplaceným ředitelem tehdejší Jurečkovy galerie v Domě umění, kterou horlivě propagoval a organizoval veškeré její činnosti. Jeho největší zásluhou však bylo v průběhu 2. světové války udržení Domu umění v českých rukou a ukrytí sbírky před bombardováním.

Galerie výtvarného umění v Ostravě jako krajská galerie byla založena v roce 1952 a navázala na tradice „Spolku pro vystavění a udržování výstavního pavilonu v Moravské Ostravě. V průběhu doby se sbírky výtvarného umění postupně rozšiřovaly prostřednictvím akviziční činnosti a v současnosti obsahují několik desítek tisíc děl. Z tohoto důvodu získala galerie na konci 80. let další výstavní síň v Ostravě-Porubě. V roce 2008 bylo správní a dokumentační centrum galerie přesunuto na ulici Poděbradovu, kde byla zřízena rozsáhlá knihovna, badatelna pro veřejnost a administrativní zázemí. (Galerie výtvarného umění v Ostravě, online, 2014)

3.3 Současnost Galerie výtvarného umění v Ostravě

GVUO se neustále rozvíjí a ani v dnešní době nezapomíná na odkaz Františka Jurečka a to pečovat o kulturní dědictví a zpřístupňovat jej veřejnosti, obohacovat kulturní život města a kulturně-historicky vzdělávat jeho občany.

Název: Galerie výtvarného umění v Ostravě

Sídlo: Poděbradova 1291/12, 702 00 Ostrava

Právní forma: Příspěvková organizace Moravskoslezského kraje

Ředitel: Mgr. Jiří Jůza, Ph.D.

Galerie výtvarného umění v Ostravě se řadí mezi pět nejvýznamnějších sbírkotvorných institucí v České republice. To je zásluha vysoce kvalitních sbírek, díky nimž nabývá nadregionálního významu. GVUO je zřizována Moravskoslezským krajem a svou činnost vykonává v souladu se zřizovací listinou, organizačním řádem a zákonem č. 122/2000 Sb. včetně souvisejících předpisů na území celé České republiky.

Mezi hlavní činnosti příspěvkové organizace GVUO patří:

- rozšiřování bohatého sbírkového fondu zkvalitňování jeho vypovídací hodnoty,
- péče o movité kulturní dědictví,
- pořádání expozic a výstav s cílem vzdělání občanů,
- vzdělávání občanů z hlediska kulturně-historického a estetického,
- poskytování obohacujících kulturních zážitků,
- rozvíjení cestovního ruchu,
- poskytování odborné opory všem badatelům a studentům,
- poradenství v oblasti výtvarného umění,
- rozšiřování kulturní nabídky nejen výstavami, ale i mimovýstavními akcemi.

Galerie výtvarného umění v Ostravě realizuje výstavy jak z vlastních sbírek, tak ze sbírek mezinárodních. U mezinárodních výstav uskutečněných v Domě umění se vždy jednalo o českou premiéru, což mělo významný vliv na návštěvnost. Výstavy z vlastních sbírek jsou rovněž oblíbené a těší se stabilnímu zájmu veřejnosti.

Mezi další aktivity, kterými se zabývá GVUO, lze zařadit vydavatelskou činnost, vzdělávací programy, volnočasové programy, komunitní programy a umělecké dílny. (Interní zdroje; Galerie výtvarného umění v Ostravě, online, 2014)

GVUO je členskou galerií Rady galerií ČR a Mezinárodní rady muzeí ICOM. Rada galerií ČR české galerie sdružuje za účelem usměrňování jejich činnosti a pro jejich existenci se snaží zajistit optimální podmínky. (Rada galerií České republiky, online, 2014)

GVUO má danou jasnou strategii, co se týče vystavování. Plánuje veškeré výstavy a akce se značným předstihem, zpravidla dva roky dopředu. Cílem je oslovit co nejširší publikum. Proto je nezbytné zohlednit všechny možnosti a zajistit různorodost a pestrost nabídky Domu umění, na jejichž přípravu je nutné vymezit potřebný delší čas. Výstavní plán je koncipován tak, aby zahrnoval výstavy různých velikostí, odlišných stylů, časových etap, názorových proudů či oblastní umění. (Interní zdroje)

Galerie výtvarného umění v Ostravě pokračuje v tradici podpory a propagace výtvarného umění a nabízí členství ve Společnosti přátel GVUO, jenž nabízí výhod.

4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace

Strategická analýza prováděná pro Galerii výtvarného umění v Ostravě je rozdělena do několika kapitol. Nejprve je uvedena metodika sběru dat, která objasňuje způsob získávání informací uplatněných v rámci strategické analýzy. V další kapitole je vymezeno vnější okolí podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Poté je definováno vnitřní prostředí podniku pomocí Analýzy zdrojů a Hodnotového řetězce. Dalším bodem je uskutečněná analýza dotazníkového šetření zaměřená na marketingovou komunikaci GVUO. V poslední kapitole je provedena syntéza předcházejících analýz s použitím SWOT analýzy.

4.1 Metodika sběru dat

V diplomové práci je použito **dotazníkové šetření pro sběr primárních informací**, jež je realizováno prostřednictvím metody písemného dotazování, které je uskutečněno osobní i elektronickou formou. Dotazník je nahrán do dotazníkové služby Vyplňto.cz a poté je vložen na Facebook, na osobní profil, profil GVUO a na facebookový profil Ostravského informačního centra. Dále je umístěn na webovou stránku kraje a města. Vedle toho je uskutečněno osobní dotazování v Domě umění. Dotazování není omezeno pouze na ČR, v rámci sběru dat v Domě umění se jej mohou účastnit i zahraniční návštěvníci.

Výzkum je zaměřen na analyzování účinnosti marketingové komunikace a velikosti povědomí veřejnosti o pořádaných akcích Galerie výtvarného umění v Ostravě. Provedené dotazování má rovněž pomoci zmapovat, který z marketingových nástrojů je nejvíce věrohodný a tedy má největší potenciál úspěchu, a co by bylo vhodné změnit a inovovat v rámci realizace marketingové komunikace.

Forma elektronického dotazování, prostřednictvím kterého je výzkum proveden, je zvolena z toho důvodu, že umožňuje minimalizovat náklady na proces sběru dat. Elektronický dotazník je použit také na základě lepšího zpracování výsledků, jelikož odpovědi v otevřených otázkách jsou čitelnější oproti ručnímu vyplnění. V elektronickém dotazníku je uvedeno, že se jedná o galerii v Ostravě. Díky tomu je okruh respondentů omezen na návštěvníky galerie nebo na lidi žijící v Ostravě.

Touto formou sběru dat jsou získány primární informace, na základě jejichž vyhodnocení je provedena interpretace návrhů a doporučení k problematice marketingové komunikace v GVUO.

Výzkum je složen ze dvou fází, mezi něž patří přípravná a realizační fáze. Jednotlivé fáze jsou blíže popsány na následujících řádcích.

4.1.1 Přípravná fáze sběru dat

Přípravná fáze je velice důležitou součástí sběru dat. Než je uskutečněna realizace dotazníkového šetření, je vhodné si nejprve připravit veškeré podklady pro tvorbu dotazníku a ujasnit si veškeré souvislosti, aby byla zabezpečena kvalita a přidaná hodnota realizovaného výzkumu. Bez těchto prvotních informací se jen velmi těžko přechází ke druhé fázi sběru dat, k realizační fázi. V rámci realizace je pak také velkým problémem nemožnost upravit případné chyby v dotazníku.

Definice problému

Problém je možné definovat prostřednictvím odpovědí na následující otázky:

1. Má GVUO marketingovou komunikaci?
2. Je marketingová komunikace GVUO účinná?

Definování cíle a obsahu výzkumu

Cílem je zmapovat, čeho si lidé nejvíce všímají a čeho nejméně, co se jim líbí a nelíbí a tedy co je potřeba na komunikaci Galerie výtvarného umění v Ostravě zlepšit.

Obsahem výzkumu je analýza dat získaných z primárních zdrojů prostřednictvím dotazníků umístěných na internetu a rozdaných návštěvníkům galerie.

Účel výzkumu

Účelem realizovaného výzkumu je zlepšení marketingové komunikace galerie a tím zvýšení návštěvnosti galerie, její viditelnosti široké veřejnosti, přilákání nových zájemců a nadšenců uměleckého světa a v neposlední řadě rozvinutí cestovního ruchu v Ostravě.

Plán výzkumu

1. Zadání – Analýza účinnosti marketingové komunikace Galerie výtvarného umění v Ostravě a nalezení možných inovativních řešení,
2. Typy dat – Primární, kvantitativní,
3. Způsob sběru – Umístění dotazníku na internetu (Facebook – osobní profil a profil GVUO a Ostravského informačního centra, webová stránka kraje a města), rozdaní dotazníku návštěvníkům galerie,
4. Nástroj sběru - Metoda písemného a elektronického dotazování (papírový a online dotazník),

5. Kdy – V první polovině dubna roku 2014. Testování dotazníku prostřednictvím předvýzkumu v týdnu před reálným sběrem dat, aby byla vyzkoušena správnost, srozumitelnost a úplnost vytvořeného dotazníku,
6. Kde – osobní písemné dotazování – Dům umění v Ostravě, elektronické dotazování - ČR,
7. Kdo – Sylvie Kavíková, zaměstnanci GVUO
8. Od koho – široká veřejnost (věkově neomezená),
9. Metody zpracování dat – zpracování výstupů v procentuálním i nominálním vyjádření,
10. Rozpočet výzkumného projektu – elektronické dotazování 0,- Kč, osobní dotazování 120,- Kč (60 vytištěných dotazníků, tisk oboustranně v rozsahu jednoho listu).

Struktura dotazníku

Dotazník, jenž je přiložen v *příloze č. 2*, obsahuje 18 otázek a je rozdělen do tří tematických celků. V první části jsou otázky směřovány na znalost akcí a reklamy využívané GVUO, druhá část je zaměřena na návrhy na zlepšení stávajících marketingových nástrojů a v poslední části dotazníku jsou zaznačovány identifikační údaje respondentů.

V dotazníku jsou obsaženy dichotomické otázky, otázky mnohonásobného výběru, stupnice a uzavřené a polouzavřené otázky. Věkové skupiny a kategorie v rámci identifikačních otázek jsou stanoveny s ohledem na statistiky Českého statistického úřadu a otázka týkající se vzdělání je definována podle údajů uvedených v Europassu.

4.1.2 Realizační fáze sběru dat

Pokud je přípravná fáze úspěšně a detailně provedena je možné přejít k reálnému sběru dat. Níže jsou uvedeny skutečnosti související s realizační fází dotazníkového šetření pro Galerii výtvarného umění v Ostravě.

Sběr dat

V prvním týdnu měsíce dubna proběhla pilotáž, kdy byla zhodnocena a vyzkoušena správnost a srozumitelnost otázek ve vytvořeném dotazníku. Na pilotáži se podílela vedoucí diplomové práce, PR a tisková mluvčí GVUO a náhodně vybraní respondenti. Byly zjištěny drobné nejasnosti, který byly ihned opraveny. Reálné dotazování proběhlo od 6. – 11. dubna 2014. Dotazník byl rozdán 50 návštěvníkům Domu umění a v rámci internetového sběru dat jej vyplnilo 125 respondentů. Celkový počet získaných dotazníků ke zpracování činil 175. V průběhu dotazování se nevyskytly žádné problémy.

Zpracování dat

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí internetových statistik z dotazníkové služby Vypĺňto.cz a prostřednictvím Microsoft Excel byly vytvořeny grafy pro lepší orientaci a vizualizaci získaných údajů a pro prezentaci zjištěných skutečností.

Vedle dotazníkového šetření jsou použita nejen primární, ale také **sekundární data**, jež jsou nezbytná pro provedení Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jsou použity informace a statistické údaje ze statistických zdrojů a jiných zdrojů uvedených na internetu a dále jsou využity informace definované ve výročních zprávách a jiných interních pramenech Galerie výtvarného umění v Ostravě.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

V této části diplomové práce je provedena externí analýza za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Výsledkem tohoto zkoumání je zmapování vnějšího okolí (makrookolí i mikrookolí) Galerie výtvarného umění v Ostravě pro následnou identifikaci jejích příležitostí a hrozeb.

4.2.1 PEST analýza

K analýze makrookolí byla zvolena PEST analýza, jež umožňuje jasně vymezit čtyři základní segmenty mající vliv na činnost organizace. Dané segmenty tvoří politické a legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální a kulturní prostředí a technologické prostředí.

Politické a legislativní prostředí

Politické a legislativní prostředí ovlivňuje aktivity GVUO z pohledu zákonů, nestability vlády, hospodářské politiky a mezinárodních nařízení.

Na činnost Galerie výtvarného umění v Ostravě a její vývoj působí především státní kulturní politika spravovaná ministerstvem kultury a legislativa v podobě **zákonů, právních předpisů a metodických pokynů** vztahujících se na muzea, galerie a ochranu movitého a kulturního dědictví. Zde může být ohrožení v podobě nejrůznějších omezení. (Ministerstvo kultury, online, 2014)

Dále může GVUO ohrožovat střídání a **nestabilita vlády**, která může mít dopad na nestabilitu a snižování výše přidělovaných financí do oblasti umění.

Významným činitelem je také způsob **hospodářské politiky** a to především podpora výzkumu a vývoje, vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení. Důležité je také zvyšování podpory cestovního ruchu a odstraňování administrativních překážek, což může přilákat turisty a tedy možné nové návštěvníky GVUO.

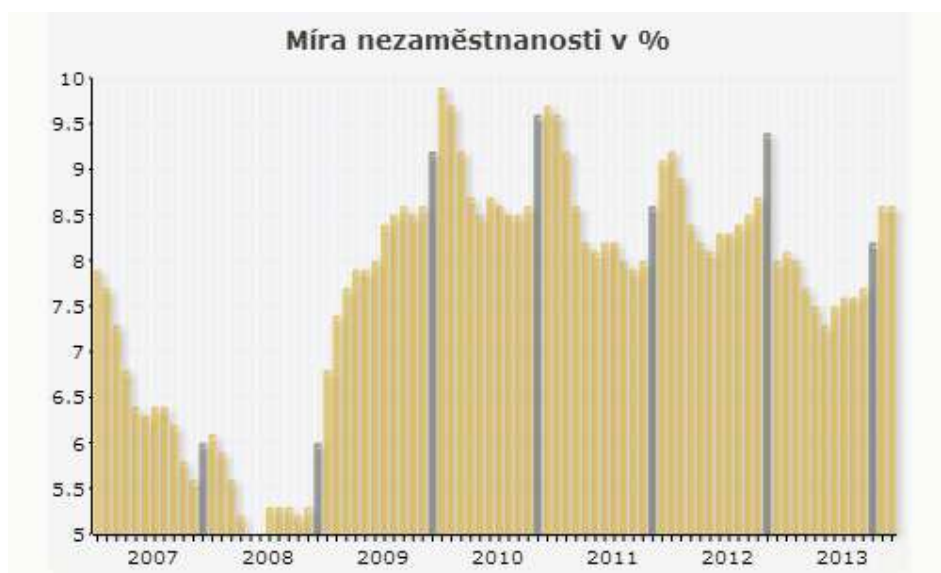
Na GVUO se mohou vztahovat také **mezinárodní nařízení** a činnost EU.

Ekonomické prostředí

Z ekonomického prostředí má vliv na Galerii výtvarného umění v Ostravě nejvýrazněji míra nezaměstnanosti, výše důchodu, inflace, měnový kurz, výše daňové zátěže a výše poskytovaných dotací.

Míra nezaměstnanosti opět roste, jak ukazuje *graf 4.1*. V nynějším roce 2014 dosahuje 8,6 %. To by mohlo negativně ovlivnit GVUO, jelikož prioritou lidí je hledání zaměstnání. Je důležité především zajištění obživy a bydlení, tedy základních potřeb. Na vyšší potřeby v podobě estetických není místo. Z důvodu nezaměstnanosti mají lidé nižší příjmy, což se projevuje v nechuť vydávat peníze na vstupné pro návštěvu galerie a jiné aktivity. (Kurzy.cz, online, 2014)

Graf 4.1 Nezaměstnanost v ČR a je vývoj v letech 2007 - 2013

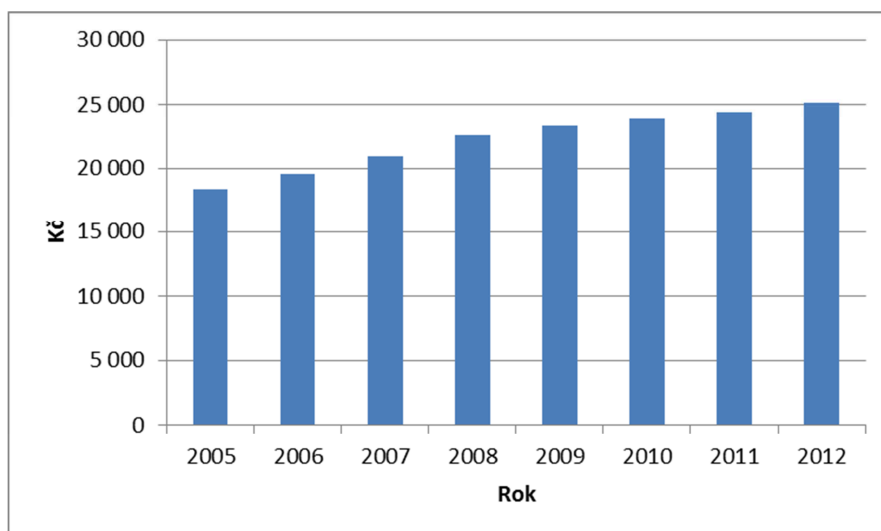


Zdroj: KURZY.CZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014.(online, 2014)

Výše důchodu v průběhu let roste. Zvyšuje se průměrná hrubá měsíční mzda i minimální mzda, jak je to patrné z *grafů 4.2 a 4.3*. Minimální mzda je v současné době 8 500 Kč a průměrná hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 25 000 Kč. Růst důchodu může

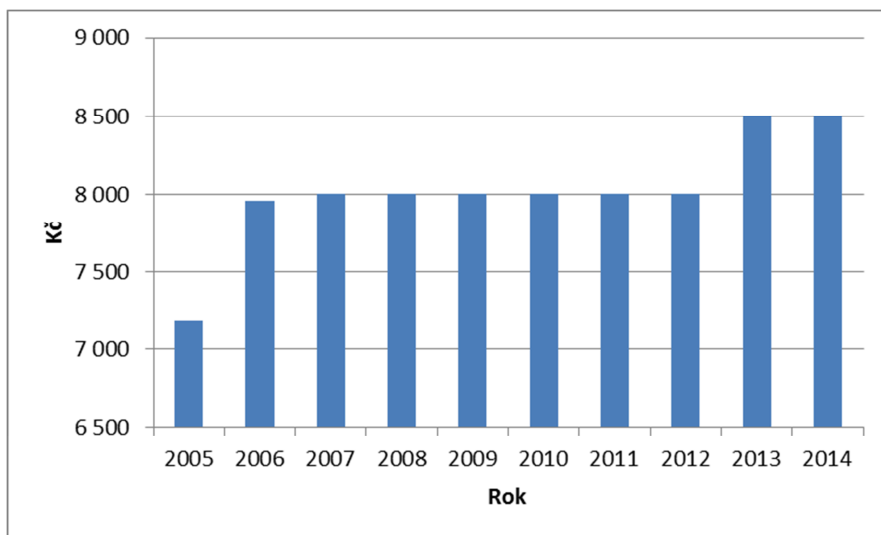
mít pozitivní vliv na GVUO a může být pro ni příležitostí. Lidé budou ochotnější zaplatit vstupné za návštěvu galerie, byť v minimální výši. Mohou se také zvýšit dobrovolné dary od mecenášů. (Finance.cz, online, 2014)

Graf 4.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2005 – 2012



Upraveno dle: FINANCE.CZ. Vývoj průměrné a minimální mzdy. (online, 2014)

Graf 4.3 Vývoj minimální měsíční mzdy v letech 2005 – 2014



Upraveno dle: FINANCE.CZ. Vývoj průměrné a minimální mzdy. (online, 2014)

Ze statistik vyplývá, že **inflace** v únoru mírně zrychlila a průměrná míra inflace nadále klesá. „Spotřebitelské ceny vzrostly v únoru 2014 proti lednu o 0,2 %. Tento vývoj ovlivnilo zvýšení cen zejména v oddíle rekreace a kultura. Meziroční růst spotřebitelských cen zůstal v únoru stejný jako v lednu, tj. 0,2 %.“ (Kurzy.cz, online, 2014) Tato skutečnost může mít

negativní dopad na GVUO a působit na vývoj organizace, protože lidé mohou být méně ochotní navštěvovat programy galerie, které vyžadují zaplacení poplatku.

Měnový kurz eura v roce 2013 byl značně oslaben intervencemi ČNB, proto je nyní prostor pro rozvinutí cestovního ruchu, jelikož pro cizince je nákup české koruny levnější. (Idnes.cz, online, 2014)

Výše daňové zátěže má také významný vliv. Omezuje možnosti podniků i zákazníků, jelikož mají k dispozici méně peněz. Důkazem je zvyšující se sazba DPH, na základě které si lidé musí připlatit například za vodné, stočné, MHD či pobyt v hotelu. (Podnikatel.cz, online, 2014)

Výše dotací, poskytování grantů a výše finančních příspěvků z evropských zdrojů a negativní změny v jejich získávání mají rovněž velký dopad na celkovou činnost GVUO. V současné době především na zahájení přístavby Domu umění pod názvem Bílý stín. Pokud se peníze podaří získat, je stavba Bílého stínu pro GVUO velkou příležitostí k přilákání nových návštěvníků a ke zvýšení zájmu o umění. Tato přístavba by rozšířila nedostačující výstavní prostory a prostory pro práci se sbírkami a pro vzdělávací aktivity, zajistila prodejnu suvenýrů, kavárnu a multifunkční sál. Nová budova by byla neokázalým a výrazným symbolem regionu a nabídla by návštěvníkům interaktivní programy a počítačové animace. GVUO by se tímto mohla stát nejatraktivnějším moderním muzeem umění v České republice. Na přidělení grantů závisí systémové vybavení galerie a jeho inovace. (Severní Morava, online, 2014)

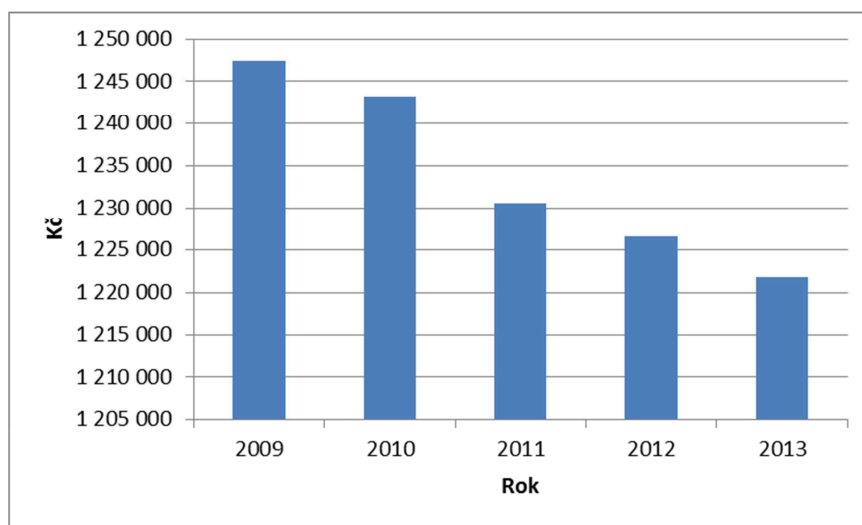
Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí ovlivňuje fungování GVUO v nejvyšší míře věkovou skladbou obyvatelstva, počtem obyvatel, způsobem trávení volného času a vzdělanostní strukturou.

Obyvatelstvo stárne. Je to dáno kvalitní lékařskou péčí a zdravým způsobem života. Je to patrné z vizualizace dat Českého statistického úřadu (animované stromy života) zaměřených na **věkovou skladbu obyvatelstva ČR** v letech 1945 - 2012. Z tohoto důvodu je v ČR více lidí, kteří mají větší množství volného času, a tedy mohou rádi navštěvovat galerii a její doprovodné akce. Trend stárnutí obyvatelstva je pro galerii příležitostí. Ohrožením však může být trend singles a také budování kariéry a tedy bezdětné páry. Tímto se rapidně snižuje počet dětí, pro něž jsou určeny některé doprovodné akce galerie. (Český statistický úřad, online, 2014)

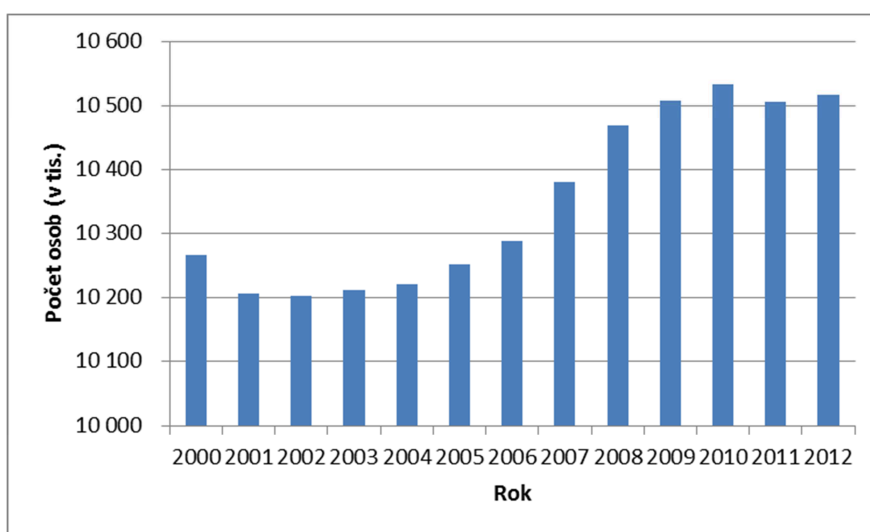
Počet obyvatel Moravskoslezského kraje se v průběhu let 2008 - 2012 snižuje, jak dokazují statistiky Českého statistického úřadu zobrazené v *grafu 4.4*. To může být způsobeno neustálým silným znečištěním ovzduší a nedostatkem pracovních míst oproti jiným krajům. Tato skutečnost může mít na návštěvnost galerie negativní dopad. Na druhou stranu se podle ČSÚ celkový počet obyvatel ČR každým rokem zvyšuje, jak ukazuje *graf. 4.5* (zvyšuje se například počet cizinců) a to je příznivé pro návštěvnost z jiných regionů ČR. (Český statistický úřad, online, 2014)

Graf. 4.4 Počet obyvatel Moravskoslezského kraje v letech 2009 - 2013



Upraveno dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. (online, 2014)

Graf. 4.5 Počet obyvatel ČR v letech 2000 - 2012

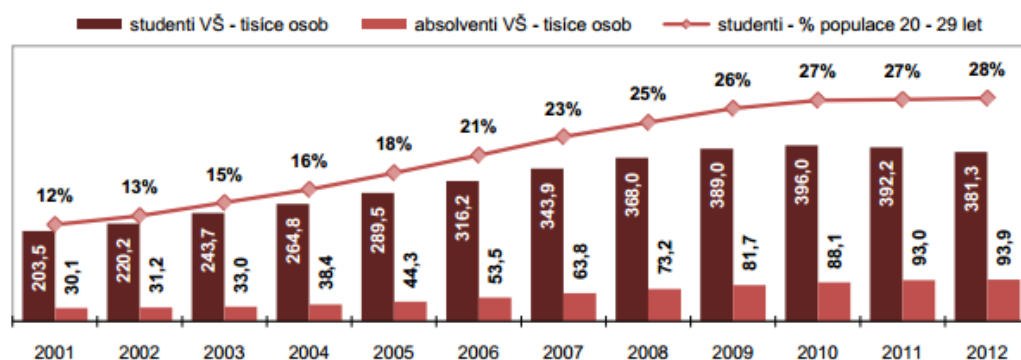


Upraven dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. (online, 2014)

Způsob trávení volného času může výrazně ovlivňovat návštěvnost GVUO. Zde velmi záleží na preferencích každého člověka. Vzhledem ke zdravému životnímu stylu, který je v dnešní době velkým trendem, může mnoho lidí trávit svůj volný čas ve fitness centrech, wellness centrech, na procházkách v přírodě, při sportech v podobě jízdy na kole, míčových her apod. místo návštěv výstav a doprovodných programů. Velkým problémem je také dlouhá pracovní doba většiny lidí a tedy minimální množství volného času pro návštěvu galerie.

Podle ČSÚ (online, 2014) také roste **vzdělanostní struktura** obyvatelstva. Zvyšuje se počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, jak je vidět na *grafu 4.6*. Tito lidé mohou dosáhnout lépe placených pracovních míst, a tedy mají snadněji uspokojeny nižší potřeby podle Maslowovy pyramidy potřeb. Z toho vyplývá, že mohou chtít uspokojovat vyšší potřeby v podobě estetických potřeb. Toto může vést k vyšší návštěvnosti GVUO.

Graf 4.6 Studenti a absolventi vysokých škol v ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. (online, 2014)

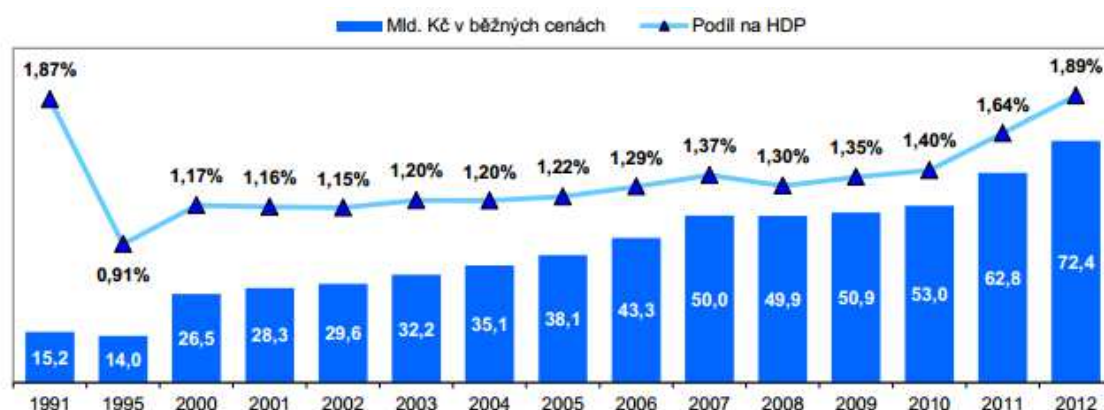
Technologické prostředí

Na galerii výtvarného umění v Ostravě působí řada vlivů technologického prostředí, které mohou jak pozitivně, tak i negativně působit na její vývoj. Mezi nejvýznamnější faktory se řadí vývoj a výzkum, inovace, internet a komunikace, infrastruktura a technologická úroveň.

Vývoj a výzkum

Jak vyplývá z analýzy Rady pro výzkum, vývoj a inovace 2013), dosáhly v roce 2012 celkové **výdaje na výzkum a vývoj (VaV)** v České republice výše 72,4 mld. Kč. Od vzniku ČR byly v tomto roce nejvyšší. Jejich trend je neustále rostoucí s výjimkou roku 2008, kdy výdaje mírně poklesly. To bylo pravděpodobně způsobeno globální finanční a ekonomickou krizí. Vývoj výdajů na výzkum a vývoj je znázorněn v *grafu 4.7*.

Graf 4.7 Celkové výdaje za VaV provedené v ČR v letech 1991, 1995, 2000-2012



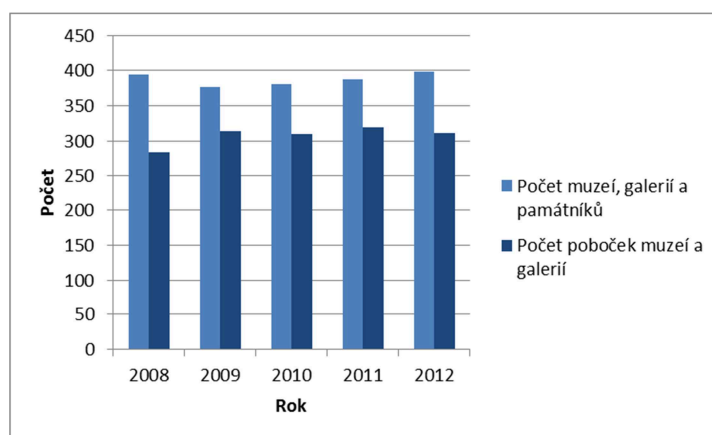
Zdroj: RADA PRO VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE. Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2013. (2013)

Na GVUO může mít neustálý růst výdajů na VaV příznivý vliv a být pro ni příležitostí. To především z důvodu realizované publikační činnosti, tvorby expozic a výstav, pedagogické činnosti, ale především při uskutečňování výzkumů. Příkladem je výzkumný projekt *Umělecké dílo 20. století ve veřejném prostoru Moravskoslezského kraje*. (Galerie výtvarného umění v Ostravě, online, 2014)

Inovace

Jak uvádí Zuzák (2011) je celý vývoj lidstva založen na inovacích. Inovace jsou trendem již od dob dávno minulých, jak je uvedeno v první části diplomové práce. Všichni neustále přicházejí s něčím novým. Na trhu tím přibývá nejen množství firem, ale také počet muzeí, galerií a památníků, se kterými je nutné soupeřit, jak ukazuje následující graf 4.8.

Graf 4.8 Vývoj počtu muzeí, galerií, jejich poboček a památníků v letech 2008-2012 v ČR



Upraveno dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistika. (online, 2014)

Bez neustálých zlepšení, inovací, nových nápadů a kreativních řešení se tedy zákazníci (návštěvníci) ve změní institucí ztrácejí. Aby si dané organizace všimli, je potřeba **přicházet s něčím novým** a nečekaným.

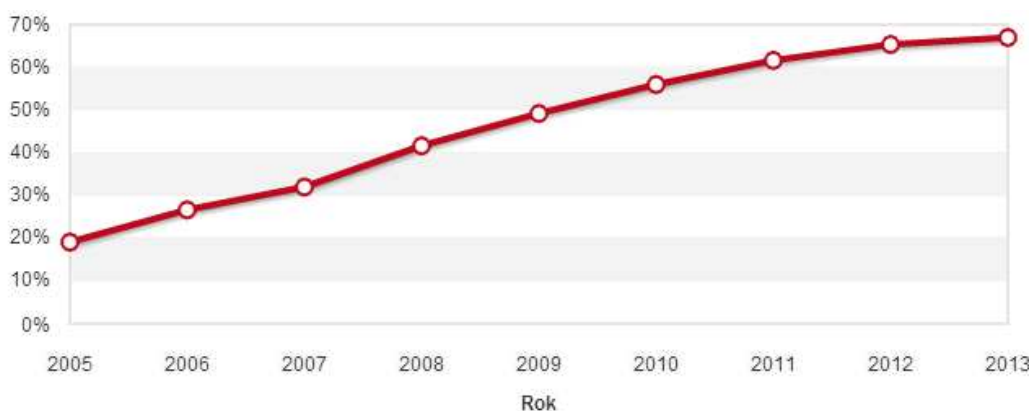
Internet a komunikace

V této oblasti jde technologický vývoj nejvíce kupředu. Každý rok je možné sledovat novinky a inovace v této oblasti. V rámci internetu se dnes děje skoro veškerá komunikace a s příchodem internetu v mobilu se jeho působnost ještě více rozšiřuje, jak vyplývá z výzkumného projektu NetMonitor. Webové stránky navštívilo v listopadu 2013 oproti přecházejícímu měsíci o téměř 7 % více uživatelů z ČR. (Strategie.cz, online, 2014)

Nejvíce se rozvíjí potřeba webové prezentace organizací a komunikace prostřednictvím internetu se svými zákazníky. Lidé v dnešní době především na internetu hledají potřebné informace a po internetu také v převážné míře komunikují. Proto je nezbytné vlastnit funkční, reprezentativní a kvalitně zpracovanou **internetovou stránku**, která přiláká zákazníky právě k naší organizaci a zvýší tak počet návštěv. Trendem je tedy komunikaci a propagaci směřovat na internet. Dalším z výrazných trendů je využívání **sociálních sítí** na internetu. Ty jsou v rámci komunikace dobrým zdrojem informací od spotřebitelů, s čím jsou spokojeni, nespokojeni, co by chtěli změnit a inovovat. Na základě toho je možné upravovat typ komunikace a propagace. Typů komunikace a prezentace organizace na internetu je nepřeberné množství, tyto dva druhy jsou však stěžejní. Trend ve využívání internetu jako celku a poté konkrétně sociálních sítí dokazují *grafy 4.9, 4.10, 4.11 a 4.12*.

Graf 4.9 zobrazuje meziroční nárůst připojení domácností k internetu v České republice. To znamená, že počet domácností bez internetu stále ubývá.

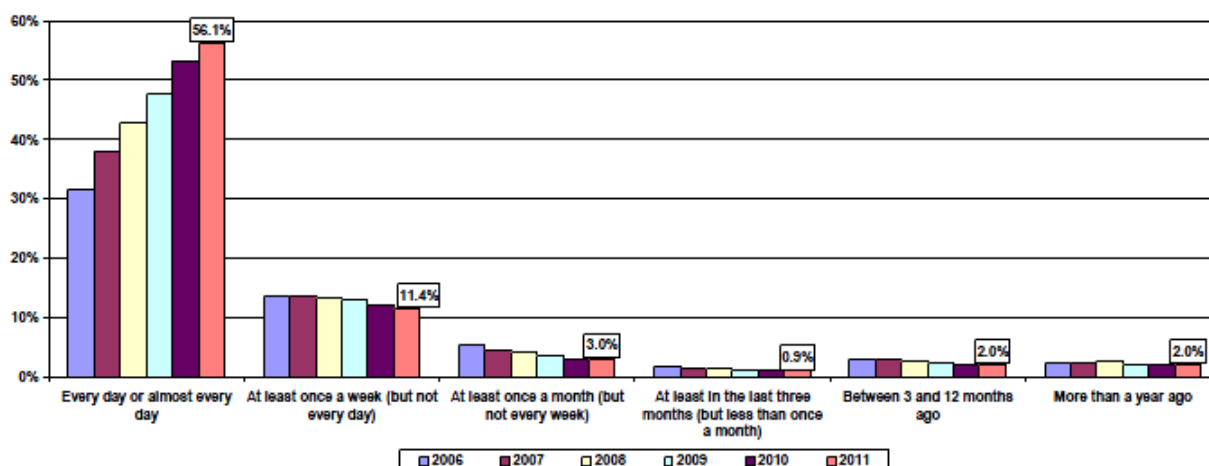
Graf 4.9 Počet domácností s připojením k internetu v ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. (online, 2014)

Graf 4.10 ukazuje, že se v průběhu let zvyšuje nejen využívání internetu, ale také četnost využívání během roku. Dokazuje, že téměř každodenní využívání internetu je velkým potenciálem pro propagaci a komunikaci na internetu.

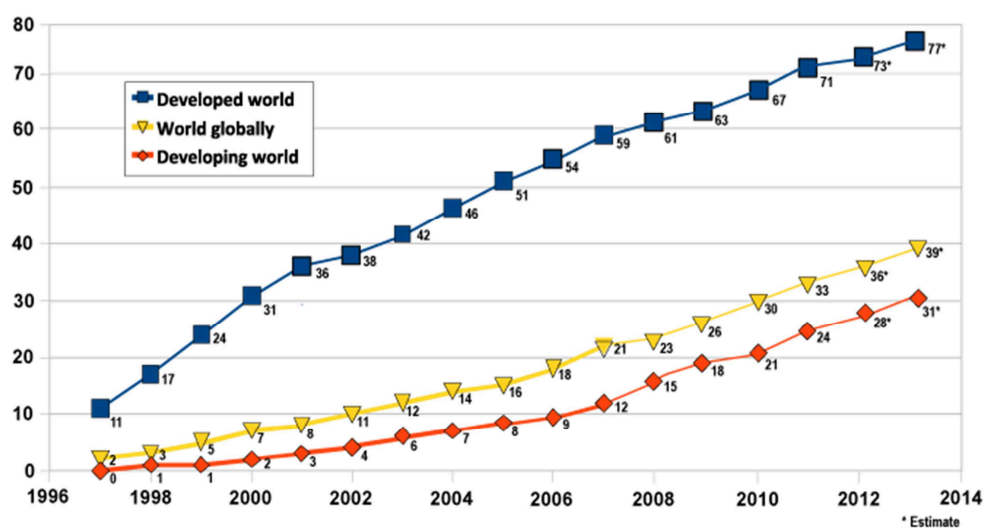
Graf 4.10 Četnost využívání internetu v % v letech 2006 – 2011



Zdroj: EUROSTAT. Statistics. (online, 2014)

Na grafu 4.11 je vidět rostoucí trend využívání internetu ve světě. Největší nárůst je především u vyspělých zemí.

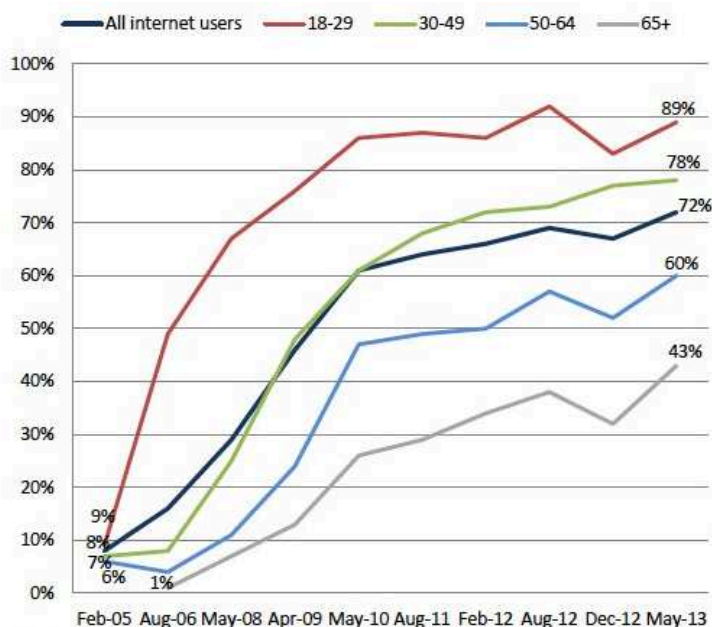
Graf 4.11 Globální využívání internetu



Zdroj: SILICON PUBLISHING. Blog. (online, 2014)

Poslední graf 4.12 je zaměřen na využívání sociálních sítí podle věkových skupin v letech 2005 – 2012. Zobrazuje, že i zde je rostoucí trend. Zvyšuje se počet populace, která zná internet a sociální sítě či se narodila v době internetu.

Graf 4.12 Využívání sociálních sítí podle věkových skupin v letech 2005 - 2012



Zdroj: PEW RESEARCH INTERNET PROJECT. Social Networking. (online, 2014)

Z pohledu komunikace lze také zmínit moderní trendy v marketingu jako celku. Stále více využívanou formou komunikace a propagace je **Guerilla marketing**, který se specializuje na nekonvenční způsob propagace například v podobě využití ambientních médií (reklama umístěna netradičně na nestandardních místech). Další používanou formou reklamy je **Virální marketing**, jehož cílem je dosáhnout toho, že se reklamní sdělení bude šířit samo, tedy prostřednictvím sdílení uživateli. Zde je potřeba vytvořit něco opravdu netypického a zajímavého, aby to byli lidé ochotni posílat dále. Při zmínění virálního marketingu je také jasně patrný vliv internetu. (Podnikator, online, 2014)

Komunikace na internetu však není jen marketingová, ve velké míře již internet zasahuje i do nábory zaměstnanců. Jejich získávání probíhá prostřednictvím internetu – e-recruitment (portály jobs.cz, sociální síť LinkedIn apod.)

Rovněž nákupy se přesouvají z kamenných prodejen na internet a rozšiřuje se počet e-shopů, kde uživatelé mohou mnohem snadněji srovnat nabídku služeb, ceny produktů a to všechno za velmi krátkou dobu. Toto lze v současné době také považovat za neustále rostoucí trend.

Infrastruktura

Kvalitní infrastruktura ovlivňuje úroveň cestovního ruchu. Tato oblast jde také neustále kupředu a zde je patrná příležitost pro získání většího množství návštěvníků galerie z různých koutů světa.

Technologická úroveň

Technologické zázemí v podobě nových počítačů, aktuálních verzí softwarů a jiného vybavení je také velice důležité. Zde je rovněž nezbytné držet krok s dobou, protože tyto aspekty tvoří vizitku organizace, jak pro její pracovníky, tak pro návštěvníky.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Tento typ analýzy odvětvového prostředí definuje konkurenční síly, jež působí na GVUO. Pět sil v Porterově modelu tvoří zákazníci (návštěvníci), dodavatelé, substituty (případně také komplementy), stávající konkurenti a pravděpodobní noví konkurenti.

Zákazníci (návštěvníci)

Mezi zákazníky GVUO patří jak návštěvníci, tak i její zaměstnanci. Návštěvníci Galerie výtvarného umění v Ostravě jsou jednotlivci i skupiny v podobě školních výletů nebo zájezdů přijíždějících na exkurze. Do cílové skupiny galerie je možné zařadit (Interní zdroje):

- mateřské školy,
- základní školy,
- základní umělecké školy,
- střední školy,
- odborné učiliště,
- vysoké školy,
- školní družiny,
- zájmové kroužky,
- domy dětí a mládeže, střediska volného času,
- rodiče s dětmi,
- dospělí v produktivním věku,
- seniory,
- osoby se zdravotním nebo mentálním postižením,
- osoby ohrožené sociálním vyloučením.

Cílovou skupinou jsou všechny tyto segmenty navštěvující GVUO s účelem estetického prožitku, učení se, společenské sounáležitosti nebo odpočinku. Jejich požadavkem je uspokojení veškerých těchto potřeb.

Mezi návštěvníky knihovny GVUO patří:

- zaměstnanci GVUO (tvoří až 60 %),
- kulturní pracovníci,
- senioři,
- studenti,
- výtvarníci,
- pedagogové.

Zákazníky galerie lze podle Johnové (2008) rozdělit do čtyř základních skupin:

Občasní zákazníci

Občasní zákazníci jsou ti, kteří navštíví galerii průměrně jednou ročně a spíše dávají přednost jiným volnočasovým aktivitám. Zde mají kulturní organizace nevyužitý potenciál, jelikož se mohou pokusit ukázat, že návštěva galerie a jejich doprovodných programů je přínosná a příjemná aktivita.

Pravidelní zákazníci

Mezi pravidelné návštěvníky se řadí většinou ti, jež se zajímají o umění. Velkou většinu tvoří znalci a odborníci, na které je třeba se zaměřit, aby galerii ve svých publikách či na přednáškách nezhoršili pověst. Pro pravidelné zákazníky je vhodné obměňovat program a to především s cílem udržet jejich zájem o návštěvu galerie, jelikož jsou z pohledu návštěvnosti nejdůležitější.

Turisté

Další skupinou navštěvující galerii jsou turisté z různých koutů České republiky, ale i celého světa. Pro zvýšení jejich návštěvnosti je vhodná spolupráce s cestovními agenturami, dopravci či hotely. Takový typ návštěvníků je třeba si hýčkat, aby odcházeli spokojeni a výstavu doporučovali jiným, protože jedou na exkurze z větší dálky a výstavu či doprovodný program navštíví zpravidla jen jednou za život. Podle počtu zahraničních turistů se obvykle pozná špičkovost muzea.

Místní návštěvníci

Posledním typem zákazníků galerie jsou místní návštěvníci, pro které je potřeba zajistit pestrý a obměňující se program. Změna také upoutá jejich pozornost, díky čemuž mohou být ochotni zavítat do galerie vícekrát.

Z výzkumů, zahraničních studií i z pozorování vyplývá, že mezi nejvýznamnější segmenty patří turisté, rodiny s dětmi, zájezdy, školní výpravy, dvojice na rande a starší lidé. Přitom s minimálně úplným středním vzděláním a vyšším než středním příjmem. Hlavní cílovou skupinou GVUO jsou senioři a studenti ZŠ, SŠ a VŠ. (Johnová, 2008)

Dodavatelé

Pro optimální fungování a udržování GVUO je nutné od dodavatelů zajišťovat dodávky tepla (především udržování teploty v depozitářích a prostorách galerie pro zajištění suchého prostředí, kde se netvoří plísně a neškodí další nepříznivé vlivy) a elektřiny (spolehlivost pro nepřerušovaný provoz pracovišť), odvoz odpadu, připojení k internetu, nákup pohonných hmot, drobného majetku a spotřebního materiálu, realizaci mediálních kampaní a tisk letáků, plakátů, katalogů apod. Dodavatele představují prodejci uměleckých děl a firmy zajišťující rekonstrukce. Dodavatelem je také externí grafik a fotograf. Dále zde patří provozovatelé webových stránek, vydavatelé publikací galerie, ale řadí se zde i donátoři (dárce), jež jsou ochotni galerii věnovat předměty. Knihovna města Ostravy poskytla prostory pro doprovodné programy z důvodu uzavření GVUO v roce 2013 z důvodu rekonstrukce Domu umění. Mezi dodavatele lze zařadit také umělce vystupující v rámci doprovodných programů a partnerské organizace v podobě Národního divadla moravskoslezského, časopisu (Žlutý – RegioJet), Spolku pro ostravskou kulturu apod. V rámci propagace GVUO spolupracuje s J&T Banka a Vítkovice Machinery Group. (Interní zdroje)

Substituty (popř. komplementy)

Substituty představují pro GVUO jiné služby, které mohou nahradit její nabídku. Mezi **přímé substituty** se řadí služby, které nabízí jiné galerie, knihovny, antikvariáty, knihkupectví, soukromé výstavy apod. Přejed zákazníků jinam velmi výrazně ovlivňují ceny, dostupnost knih v knihovně a zajímavost expozic. **Nepřímé substituty** představují veškeré volnočasové aktivity. Zde je možné zařadit kulturní akce (divadelní představení, festivaly, koncerty, návštěva hradů, zámků a jiných památek) – jako velkou kulturní akci v Ostravě lze zmínit Colours of Ostrava, sportovní aktivity (badminton, plavání, tenis, bojové

sporty, cyklistika, bruslení apod.), diskotéky, návštěvy kina, návštěvy zoologické zahrady, sledování televize, posezení s přáteli apod. Nevýhodou pro galerii je skutečnost, že počet volnočasových aktivit neustále roste. Jasným důkazem je například rozvoj akční aktivity Laser game, jejichž provozoven v Ostravě přibývá. GVUO musí soupeřit s celou řadou jiných vyžití, které se mohou mnohým lidem jevit zajímavější, než návštěva galerie.

Komplementy

Příležitostí pro zvýšení návštěvnosti GVUO je vyšší úroveň turistických, ubytovacích a stravovacích služeb a veřejné dopravy. Tyto služby mohou do města přilákat více lidí, kteří si mohou všimnout akcí pořádaných GVUO. Pozitivní přínos má také jednoduché vyhledávání informací a rychlá komunikace prostřednictvím internetu. Komplementem knihoven jsou vzdělávací zařízení. Čím více škol a vzdělávacích kurzů, tím více studentů a tím větší poptávka po knihách a odborných publikacích. (Johnová, 2008)

Stávající konkurenti

Mezi **přímé konkurenty** GVUO se řadí všechny galerie, muzea a knihovny. GVUO se nachází v samotném centru Ostravy a v jejím blízkém okolí je velký počet podobných institucí, proto je konkurence značná. Do přímých konkurentů z nedalekého okolí je možné zařadit zařízení uvedená v *tabulce 4.1*. U každého z nich je pro srovnání uvedena výše plného vstupného. V případě Hornického muzea na Landek parku je uvedena cena malého a velkého okruhu a v případě GVUO cena za prohlídku všech expozic a jednotlivých výstav.

Tabulka 4.1 Konkurenti GVUO

Zařízení	Plné vstupné
Důl Michal	90 Kč
Galerie Beseda	Vstup volný
Galerie Magna	Vstup volný
Galerie Města Ostravy	Vstup volný
Galerie Mlejn	Vstup volný
Hornické muzeum na Landek parku	90/150 Kč
Ostravské muzeum	60 Kč
Slezské zemské muzeum	60 Kč
Slezkoostravský hrad	80 Kč
Výstavní síň Sokolská 26	20 Kč
Výtvarné centrum Chagall	Vstup volný
Galerie výtvarného umění v Ostravě	50/20 Kč

Upraveno dle: Webové stránky jednotlivých institucí. (online, 2014)

Otevírací doba je na všech místech přibližně stejná a to od dopoledních hodin do 18 hod. Kvalita webových stránek není příliš dobrá, jsou velice nepřehledné a ve většině případů nejsou propojeny s Facebookem. Facebookovou stránku však vlastní téměř všichni konkurenti a jsou zde aktivní. GVUO patří mezi instituce, které mají Facebook založený nejdelší dobu.

Dalšími konkurenty jsou například Hasičské muzeum, Pivovarské muzeum, Muzeum Keltičkova kovárna, Muzeum citer, Multifunkční aula Gong, Oblast Dolní Vítkovice, Hvězdárna a planetárium Johanna Palisy, Výstaviště Černá louka, Kulturní domy – Akord, Dům kultury města Ostravy. V rámci Moravskoslezského kraje se mezi konkurenty řadí Muzeum v Bruntále, Muzeum Beskyd Frýdek-Místek, Muzeum Novojičínska a Muzeum Těšínska.

Knihovna GVUO má také několik konkurentů a to Knihovnu města Ostravy, Moravskoslezskou vědeckou knihovnu v Ostravě a dále Knihovnu města Bruntál, Knihovnu města Frýdek-Místek apod. (Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, online, 2014)

Česká republika má rozsáhlé kulturní bohatství, díky čemuž je zde výjimečné množství muzeí a galerií. Najdeme jich zde více než 700. Z těch nejvýznamnějších lze jmenovat Národní muzeum v Praze, Národní galerii, Moravskou galerii v Brně, Galerii hlavního města Prahy nebo Muzeum umění Olomouc. (Czech.cz, online, 2014)

Celý seznam muzeí a galerií aktualizovaný pro rok 2014 naleznete na webové stránce www.nipos-mk.cz. Všechny v něm uvedené galerie a muzea představují konkurenci pro GVUO především v případě příjíždějících turistů ze zahraničí.

Skupina **nepřímých konkurentů** je velmi široká. Pro organizace spravující kulturní dědictví jsou konkurencí všichni, kteří nabízejí služby nebo zboží související s využitím volného času. Mezi nepřímé konkurenty mohou patřit divadla, knihkupectví, antikvariáty, místa sportovního vyžití (bazény, kurty apod.), kina, Laser game, diskotéky, zoologické zahrady, Miniuni, hrady a zámky, golfová hřiště, wellness apod. Takových možností využití volného času je v Ostravě a obecně v Moravskoslezském kraji mnoho. (Johnová, 2008)

Noví konkurenti

V Ostravě a jejím blízkém okolí se nalézá mnoho kulturních a jiných volnočasových aktivit, jak již bylo uvedeno výše. Místní obyvatelé tak mají celou řadu alternativ pro využití svého volného času. Z tohoto důvodu je velmi problematický vstup nových konkurentů do tohoto prostředí. Aby potenciální konkurent uspěl, musel by přijít s něčím opravdu netradičním a jedinečným, co by vzbudilo zájem. Co se týče volnočasových aktivit, zde je možné vytvořit něco nového, ale nová konkurence v podobě muzea umění by měla složitý

vstup do odvětví. Především proto, že Galerie výtvarného umění v Ostravě je již zavedená organizace s dlouholetou tradicí, má strategickou polohu s dobrou dopravní dostupností a má kvalitní architekturu, která odpovídá rázu města. Nový konkurent by musel být opravdu velmi inovativní a netypický. Jako nový konkurent se však v současné době může jevit nově otevřený Svět techniky Ostrava, který byl otevřen v březnu 2014 a nabízí zajímavé expozice z technického a přírodovědného světa.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní analýza příspěvkové organizace GVUO zkoumá její zdroje a schopnosti tyto zdroje získat, udržet si a rozvíjet. Pro potřeby analyzování jsou využity dva typy analýz, Analýza zdrojů a Hodnotový řetězec. Tyto analýzy pomáhají identifikovat slabé a silné stránky galerie, na základě kterých je možné navrhnout doporučení pro eliminaci slabých stránek a větší využití těch silných.

4.3.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů hodnotí jedinečnost, kvalitu a konkurenceschopnost interních zdrojů GVUO, mezi něž se řadí zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné.

Hmotné

Do hmotných zdrojů, kterými disponuje Galerie výtvarného umění v Ostravě, patří její budovy a sbírky.

Budovy

GVUO v současné době spravuje dvě budovy, které jsou majetkem Moravskoslezského kraje. Administrativní a knihovní centrum, které bylo otevřeno v roce 2008 a slouží jako administrativní zázemí instituce a knihovna s badatelnou, jež je veřejně přístupná. Hlavní budovou a zároveň hlavním výstavním prostorem GVUO je Dům umění. Zde se pořádají výstavy a drobné kulturně-společenské akce. Vzhled budovy je přiložen na fotografiích v příloze č 3.

Ještě donedávna vystavovala GVUO své exponáty také v Nové síni v Ostravě-Porubě. Tyto prostory byly ke galerii přiděleny v roce 1984. V roce 2012 však galerie svou činnost v Nové síni v Ostravě-Porubě ukončila. Sín byla ve vlastnictví Moravskoslezského kraje,

který jej prodal soukromníkovi. Návštěvnost porubské síně byla ovšem zanedbatelná, proto se tímto krokem ušetřily personální i mnohé další náklady.

Nejnovější událostí v minulém roce bylo uzavření Domu umění od začátku července 2013 z důvodu rozsáhlé rekonstrukce a jeho opětovné otevření v prosinci 2013 (1. 7. 2013 – 2. 12. 2013). Tato oprava byla umožněna po získání dotací poskytnutých na základě vypracované studie příležitosti rozvoje v roce 2008, kdy byl analyzován současný stav zázemí galerie a navrhována řešení. Dům umění prošel celou řadou úprav a inovací v podobě moderních technologií, které sníží náklady na vytápění a umožní uchovávání uměleckých děl a veškerých exponátů v mnohem lepších podmínkách než v minulosti. Opravené depozitáře umožní zachovat více než tisíc obrazů v optimálních podmínkách. Velkou pomocí při vystavování děl je nově zavedená klimatizace, která dovolí prezentaci i v teplých měsících. Nyní i v tuto dobu bude GVUO moci garantovat dodržení přísných parametrů pro vystavení zapůjčených děl. S tímto problémem pomáhá bojovat také speciální metoda osmóza, použitá při rekonstrukci, která zabraňuje vlhnutí zdiva. Tento způsob využili například i ve vídeňském Schönbrunnu.

Hlavní budova, kterou je Dům umění, byla dostavěna v roce 1926 a řadí se mezi kulturní památky díky své moderní a jedinečné architektuře té doby. V průběhu rekonstrukce byl vzhled budovy zcela zachován, aby neztratil na své autentičnosti. Atraktivita stavby je dána především historickou atmosférou stavby a jejího interiéru. Hlavní budova galerie však i přes proběhlou rekonstrukci postrádá bezbariérový přístup, který by umožnil snadný vstup handicapovaným návštěvníkům. To z toho důvodu, že Dům umění je kulturní památkou, na kterou se vztahuje památková ochrana.

Velkou výhodou GVUO je její strategická poloha v centru města, což umožňuje dobrou dopravní dostupnost, jak autem, tak městskou hromadnou dopravou. V prostorách Domu umění je pro návštěvníky navíc malá kavárna. (Interní zdroje)

Sbírky

Nejstarší sbírky galerie jsou ty, jež daroval architekt František Jureček, a které jsou doposud tím nejcenějším, co GVUO vlastní. Sbírkou GVUO tvoří tři základní tematické celky skládající se ze sbírek evropského umění, sbírek českého umění a sbírek kresby a malby. Kvalita sbírek je vysoká a řadí Galerii výtvarného umění v Ostravě mezi pět nejvýznamnějších galerií v České republice (Národní galerie v Praze, Galerie hlavního města Prahy, Moravská galerie v Brně, Muzeum umění v Olomouci). Díla ze sbírek jsou každoročně zapůjčována k vystavení na významné výstavy v ČR i v zahraničí. (Interní zdroje)

Lidské

Lidské zdroje jsou rozpracovány z pohledu organizační struktury a počtu a složení zaměstnanců.

Organizační struktura

Organizačních struktur je několik druhů a Galerie výtvarného umění v Ostravě je představitelem ploché funkční organizační struktury. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin podle podobných úkolů, schopností či aktivit. Funkční struktura má sklon centralizovat proces rozhodování až na nejvyšší úroveň podniku, v případě galerie na pozici ředitele. Ten koordinuje veškeré útvary, jejich funkce a s nimi spojené činnosti. V příloze č. 4 je zobrazena organizační struktura GVUO a její rozdělení do jednotlivých úseků. GVUO vykazuje dva hlavní úseky, mezi něž patří Ekonomika a provoz a Odborné činnosti. Úsek odborných činností se pak dále dělí na Oddělení sbírek a výstav, Oddělení pedagogických činností a Oddělení Public Relations. V čele každého úseku a oddělení stojí vedoucí, který za něj zodpovídá. V současné době je v organizační struktuře GVUO zahrnuto 28 zaměstnanců a některé činnosti jsou navíc zajišťovány externě. Externí pracovníky představují grafici, přednášející, kurátoři jiných galerií, kurátoři na volné noze a současně GVUO spolupracuje asi se 30 galeriemi ČR. (Businessinfo.cz, online, 2014; Interní zdroje)

Počet a struktura pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, má organizace 28 zaměstnanců (k 31. 12. 2013) a z toho:

- THP: 10 osob (ředitel, historik umění, 2 kurátoři, registrar, správce depozitáře, 2 pedagogičtí pracovníci v galerii, knihovní, fotograf),
- Ostatní THP: 6 osob (vedoucí ekonomicko-provozního úseku, tisková mluvčí, účetní, administrativní pracovník, provozní, referent majetkové správy),
- Dělníci: 12 osob (1 pokladník, 2 recepční, 2 hlídači, 4 vrátní, 2 uklízečky, 1 technik, údržbář).

Struktura pracovníků z hlediska vzdělání a zatřídění do skupin je uvedena v následující tabulce 4.2.

Tabulka 4.2 Struktura pracovníků

Kategorie zaměstnanců	Počet
Vysokoškolské	13
Úplné střední	5
Vyučen	9
Základní	1
CELKEM	28
THP	16
Dělníci	12
CELKEM	28

Upraveno dle: Interní zdroje

Finanční

Finanční zdroje Galerie výtvarného umění v Ostravě lze rozčlenit na dva typy a to interní a externí. Do faktorů, jež přímo ovlivňují výši interních finančních zdrojů, patří návštěvnost a spojenost návštěvníků. Všechny tyto aspekty jsou analyzovány níže.

Spokojenost návštěvníků

V minulém roce 2013 byl pro Galerii výtvarného umění v Ostravě proveden **výzkum spokojenosti návštěvníků** s výstavou Jan Zrzavý: Božská hra a s celkovým dojmem GVUO. Z výzkumu vyplynuly tyto skutečnosti:

- více než 90 % návštěvníků bylo spokojeno s výší vstupného i s otevírací dobou galerie,
- komentované prohlídky, vzdělávací programy, kavárnu, vstřícnost personálu, prodejní nabídku, srozumitelnost textu a interaktivní výstavu hodnotili návštěvníci nejčastěji známkou 1 a 2 (hodnocení jako ve škole), tedy velice kladně,
- návštěvníci byli velice spokojeni s výstavou Jan Zrzavý: Božská hra (více než 90 %),
- návštěvníkům se líbilo architektonické zpracování výstavního prostoru.

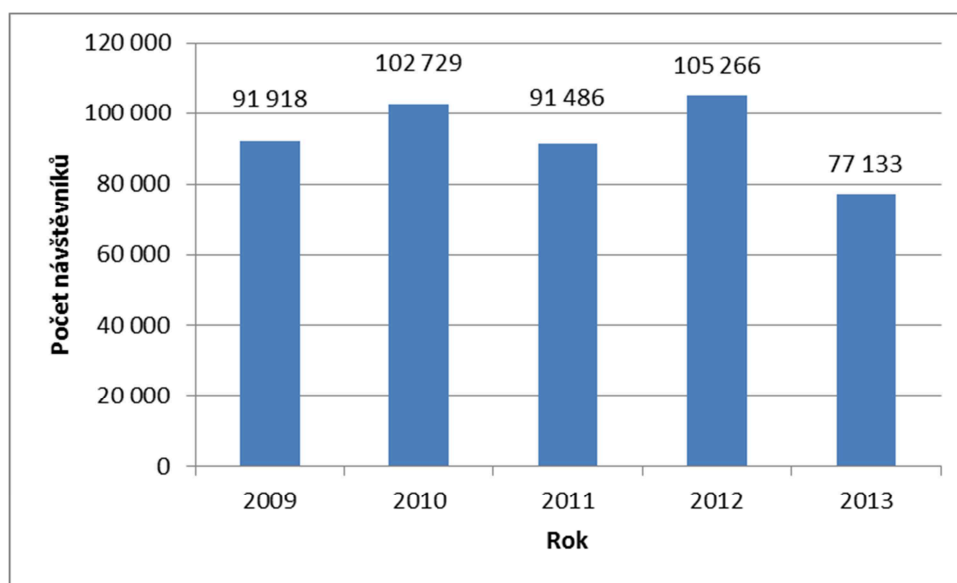
Návštěvnost

Podle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) je celková **návštěvnost** expozic a výstav muzeí v průběhu let relativně ustálená, střídavě klesá a roste. V roce 2012 oproti předchozímu roku však návštěvnost klesla. Aktuálnější informace pro rok 2013 a 2014 dosud nejsou k dispozici.

Galerie výtvarného umění v Ostravě podle statistik NIPOS vykazuje vysokou návštěvnost. V roce 2012 byla GVUO na pátém místě z 35 uvedených, má tedy relativně silnou pozici v porovnání s ostatními galeriemi. Návštěvnost doprovodných programů GVUO však není příliš vysoká.

Na následujícím *grafu 4.13* je zobrazeno, jak se měnila návštěvnost GVUO v průběhu let 2009 – 2013. Výkyvy v návštěvnosti jsou dány velikostí a velkolepostí výstav v jednotlivých letech. Největší návštěvnost, přes 2 000 návštěvníků, zaznamenala výstava Moravská Ostrava 2 – autor Oskar Kokoschka, výstava Alfons Mucha v roce 2011, Černá slunce v roce 2012 a Jan Zrzavý – Božská hra v roce 2013. V roce 2011 utrpěla GVUO finanční újmu, na níž se podepsala ztráta několika návštěvníků pravděpodobně v důsledku snížené možnosti propagace. V roce 2013 je pak nízké číslo způsobeno především proběhlou rekonstrukcí, na základě které byl uzavřen Dům umění a programy galerie byly značně omezeny. (Interní zdroje)

Graf 4.13 Počet návštěvníků v letech 2009 - 2013



Upraveno dle: Interní zdroje

Interní finanční zdroje

Do interních finančních zdrojů se řadí veškeré zdroje, jež je GVUO schopna získat svou vlastní činností. Konkrétně se jedná o:

1. Vstupné na výstavy a expozice

Ceník vstupu na akce pořádané GVUO je uveden v *tabulce 4.3*. Ceny vstupu jsou oproti jiným institucím srovnatelné, jak je patrné z *tabulky 4.1*, jež je uvedena výše.

Tabulka 4.3 Ceník vstupného do GVUO

	Všechny expozice	Jednotlivé výstavy
Dospělí	50 Kč	20 Kč
Zlevněné vstupné*	25 Kč	10 Kč
Školní skupiny pedagogický doprovod vstup volný	10 Kč	10 Kč
Animační programy	10 Kč	10 Kč
Rodinné vstupné	70 Kč	-
Každou neděli vstup zdarma		

*(děti, studenti, důchodci a držitelé průkazu ISIC, ITIC, GO 26, ZTP, členové ČSOP, KPVU)

Upraveno dle: Interní zdroje

2. *Vstupné na doprovodné programy*

Na doprovodné programy je v GVUO vstup zdarma.

3. *Prodej zboží (katalogů a knih) v komisním prodeji*

V posledních pěti letech byla tato činnost zisková.

4. *Pronájem nebytových prostor*

Jedná se o pronájem restaurace Platan a kavárny Judita. V posledních pěti letech byla tato činnost zisková.

V *tabulce 4.4* je vyčíslena výše tržeb za vstupné v GVUO. Výše vstupného tvoří nepatrný podíl mající vliv na celkový výsledek hospodaření. Vývoj celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření je zachycen v *tabulce 4.5*.

Tabulka 4.4 Přehled tržeb za vstupné v GVUO v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby	465 145 Kč	205 235 Kč	511 288 Kč	682 591 Kč	725 146 Kč

Upraveno dle: Interní zdroje

Tabulka 4.5 Vývoj celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v letech 2009 -2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady (tis. Kč)	23 312,70	25 041,72	20 774,10	22 494,67	23 412,73
Výnosy (tis. Kč)	23 365,97	25 106,60	21 980,25	22 534,83	24 490,82
Výsledek hospodaření (tis. Kč)	53,27	64,88	1 206,16	40,16	1 078,09

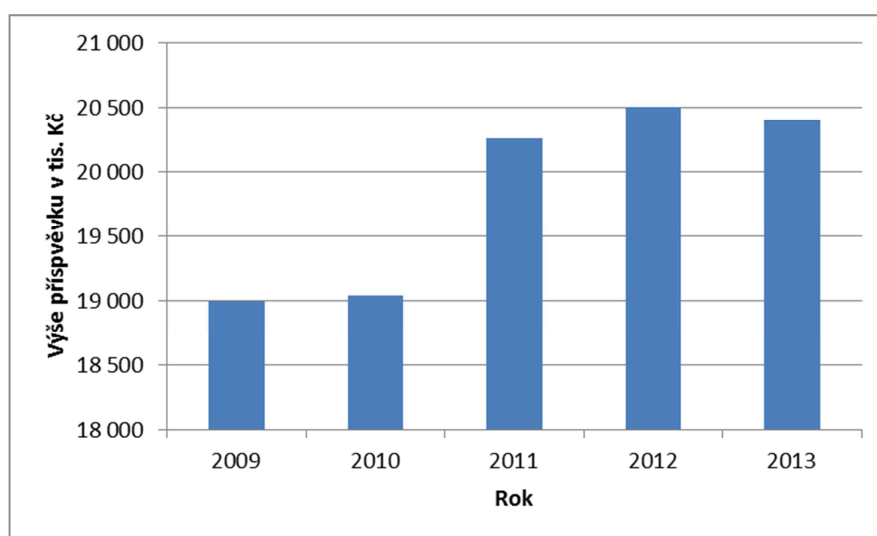
Upraveno dle: Interní zdroje

Významné výše výsledku hospodaření v letech 2011 a 2013 jsou způsobeny vlivy, které v jiných letech nenastaly. V roce 2011 je vysoký výsledek hospodaření zapříčiněn výrazně sníženými náklady o částku 1.278.616,09 Kč z důvodu zpronevěry a na základě toho jsou sníženy i výnosy kvůli nastalým úsporným opatřením. V roce 2013 vznikl zlepšený výsledek hospodaření vypořádáním zálohového koeficientu DPH na konci roku 2013. Ten vzrostl z důvodu rozsáhlé rekonstrukce Domu umění, kdy galerie neměla tak vysoká osvobozená plnění.

Externí finanční zdroje

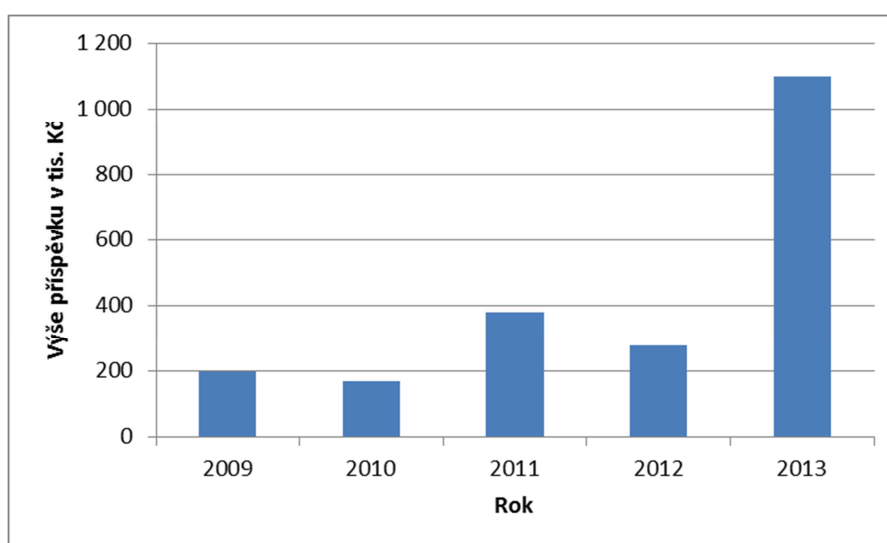
Mezi externí finanční zdroje se řadí ty zdroje, které GVUO získala od jiných organizací, institucí, jednotlivců apod. Na financování galerie se podílí získané příspěvky, dary, dotace a sponzoring. Meziroční srovnání celkových příspěvků a darů, sponzorství a jiných dotací je zobrazeno v *grafech 4.14 a 4.15*. V roce 2013 obdržela GVUO vysoký finanční dar v hodnotě 500 000 Kč a sponzorský příspěvek 500 000 Kč od J&T BANKA, a.s.

Graf 4.14 Vývoj celkových příspěvků GVUO v letech 2009 – 2013



Upraveno dle: Interní zdroje

Graf 4.15 Vývoj darů, sponzorství a jiných dotací v letech 2009 – 2013



Upraveno dle: Interní zdroje

Nehmotné

GVUO disponuje kreativním pracovním prostředím, které umožňuje snadno generovat nové nápady. Její podnikové prostředí se jeví jako příznivé. To je možné posoudit z osobního pohledu, jelikož zde autorka absolvovala stáž. I přesto, že v roce 2011 utrpěla GVUO újmu v podobě zpronevěry a její dobré jméno bylo ohroženo, buduje GVUO nadále svou dobrou pověst především tím, že se snaží maximálně vyjít vstříc všem svým návštěvníkům, médiím a jiným zainteresovaným osobám. Působí jako instituce, která je otevřená laické i odborné veřejnosti, studentům uměleckých škol, seniorům i handicapovaným občanům v oblasti pořádání výstav i doprovodných programů, informovanosti o nich a také pomoci při orientaci a práci s výtvarným uměním. Stabilně se také rozrůstá jak databáze zájemců o zasílání e-mailových zpravodajů galerie s upoutávkami a pozvánkami na kulturní a výstavní programy, tak komunita fanoušků na Facebooku. Z toho lze usuzovat, že jméno organizace je v současné době dobré a GVUO dobře buduje svou celkovou image. (Interní zdroje)

4.3.2 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je analýza orientovaná především na činnosti a procesy v Galerii výtvarného umění v Ostravě. Zkoumá je z pohledu nositelů hodnoty. Proto jsou aktivity probíhající v GVUO rozděleny na hlavní funkce – nositelé hodnoty a podpůrné funkce – činnosti méně důležité, jež je možné z důvodu snižování nákladů „outsourcovat“.

Hlavní funkce

Mezi činnosti, jež jsou pro GVUO nositeli hodnoty náleží poskytování služeb (organizace výstav a doprovodných programů) a marketing a prodej.

Služby

Hlavní náplní GVUO je realizace výstav. Výstavy jsou pořádány z vlastních sbírek, zapůjčený děl v rámci ČR, ale také se uskutečňují mezinárodní výstavy. Co se týče mezinárodních výstav, vždy se jednalo o českou premiéru. Vedle výstav se GVUO zaměřuje na doprovodné programy, jimiž podporuje atraktivitu a návštěvnost výstav, a které čítají velké množství zajímavých událostí pořádaných během roku. Do těchto aktivit patří:

- přednášky (Gabriela Pelikánová, Marek Zágora...),
- koncerty (Pohyb-Zvuk-Prostor, Minimaraton elektronické hudby...),
- komentované prohlídky (Černá slunce...),
- prezentace (Šest – setkání s umělci z Fakulty umění Ostravské univerzity ...),
- festivaly a performance (ProtimlufFest, Malamut...),
- zábavné akce (Ostravská muzejní noc...),
- akce pro děti (Galerijní cirkus...),
- literární večery,
- arteterapie (akce určená lidem s handicapem).

Nejnávštěvovanějším doprovodným programem je významná kulturní akce **Ostravská muzejní noc**, která má každoročně přes 2 000 návštěvníků v prostorách GVUO, stejně jako výstavy významných umělců. Jedná se o speciální událost, kdy jsou po jediný den v roce muzea, galerie a kulturní centra otevřena až do pozdních večerních hodin. Účastníci se vždy mohou těšit na zajímavá představení v podobě divadla v ulicích, noční prohlídky vysokých pecí, lekcí cizích jazyků, výroby výtvarných děl apod. Vstup do více než 30 zapojených kulturních institucí je v tento den zdarma a návštěvníci mají možnost je poznat z netradičního pohledu. V roce 2013 se Ostravská muzejní noc uskutečnila již po páté. Celkový počet návštěvníků této akce byl 28 000 a zúčastnilo se jí 33 organizací.

GVUO nabízí služby své knihovny, která je jedinou veřejnou galerijní knihovnou v Moravskoslezském kraji. **Knihovna Galerie výtvarného umění v Ostravě** je specializovaná knihovna s fondem v oboru výtvarného umění, historie a dalších oborů umění. Nabízí přibližně 8 200 titulů knih a více než 11 000 katalogů výstav z celé České republiky.

Vzdělávací aktivity jsou jednou ze základních činností GVUO. Zde je hlavním předmětem rozvíjení tvořivého myšlení, vnímání a kulturního povědomí především s cílovou skupinou dětí, žáků a studentů. Mezi vzdělávací akce patří každoročně pořádný Svět podle nás, galerijní animace, výjimečné akce ke Dni dětí a volnočasové kroužky pro děti – Galerijní cirkus. GVUO se také ve značné míře zaměřuje na lidi s handicapem a nabízí jim speciální vzdělávací programy a arteterapie.

Marketing a prodej

V převážné většině zastává propagaci a marketingové činnosti tisková mluvčí a PR. Podílí se na realizaci marketingových nástrojů a koordinuje jejich průběh. Galerie výtvarného umění v Ostravě využívá celou řadu typů propagace (ATL i BTL), mezi něž se řadí:

- webová stránka gvuo.cz,
- billboardy,
- tisk (noviny, časopisy),
- televize,
- direct newsletter (novinky na e-mail),
- online zprávy,
- bannery,
- rozhlas,
- MHD (polepy, letáčky apod.),
- Facebook,
- letáčky, plakáty, katalogy, brožury a pozvánky ve vitrínách, informačních centrech a na dalších místech.

V rámci propagace je **špatné grafické provedení letáčků a plakátů**. Nelze poznat, že dané akce pořádá GVUO. Rovněž je velmi malým písmem uvedeno, kde se akce konají. Velmi slabou stránkou je minimální **překlad propagačních materiálů do cizích jazyků**, především do jazyka anglického. Tento nedostatek se týká zejména webové stránky.

Velmi slabou stránkou v oblasti marketingu se jeví **webová stránka** galerie (www.gvuo.cz), která je zobrazena v příloze č. 5. V porovnání s jinými krajskými galeriemi web Galerie výtvarného umění v Ostravě velmi zaostává. Je to znát při pohledu na webové stránky například Krajské galerie výtvarného umění ve Zlíně (www.galeriezlin.cz), či Muzea umění Olomouc (www.olmuart.cz). Velmi dobře zpracovanou webovou prezentaci má také

Národní galerie v Praze (www.ngprague.cz). Velkou inspirací by mohl být web Moravské galerie v Brně (www.moravska-galerie.cz), který byl v roce 2012 zvolen nejlepší internetovou stránkou v rámci státních galerií. Soutěž připravilo občanské sdružení ProCulture. (Česká televize, online, 2014)

Co se týče sociálních sítí, je GVUO v současné době velmi aktivní na sociální síti **Facebook**. Používá však i Foursquare. Na Facebook jsou vkládány aktuální informace, články, fotografie z pořádaných akcí a také je zde realizována komunikace s návštěvníky a jsou zodpovídaný jejich případné dotazy. Na Facebooku jsou aktivní i výše zmíněné galerie. Je ovšem nutné podotknout, že přístup na Facebook z webové stránky GVUO je na velmi dobré úrovni. U některých galerií je přístup problematický, ne-li nerealizovatelný.

S přihlédnutím k současným trendům směřování veškeré komunikace na internet a k vizualizaci rostoucích trendů jeho využívání v kapitole 4.2.1 (PEST analýza), byla provedena analýza webové stránky www.gvuo.cz. Stručnou analýzu webu galerie provedl pan Jiří Komár z poradenské agentury **AdVisio** zaměřené na oblast online marketingu. Web byl ve výsledku hodnocen především záporně a zde jsou uvedeny nedostatky internetové stránky:

1. Zastaralý design – web nenavazuje na moderní trendy a neprezentuje umění v pravém slova smyslu,
2. Neexistence anglické verze webu,
3. Malá velikost písma - problematické čtení pro starší lidi či lidi s vadami zraku,
4. Minimální využívání odkazů na prokliknutí → příliš dlouhé a nepřehledné texty,
5. Neexistence kalendáře s aktuálními a budoucími akcemi + uvedena cena, pro koho je to určeno a kde se to bude konat (nejlépe v podobě filtru),
6. Nemožnost vložit pochvalu nebo stížnost (jakýkoliv komentář),
7. Texty jsou velice jednolité a nepřehledné (nejsou členěny nadpisy, odstavci, nejsou využívány odrážky či obrázky v textu),
8. Neexistence SEO (optimalizace url adresy, titulku jednotlivých stránek apod.),
9. Chybí přehledná fotogalerie výstav i prostor galerie,
10. Menu je nesourodé, jednotlivé sekce nejsou vhodně rozděleny, velice matoucí,
11. U obrázků chybí popisky (není jasné, co se na obrázcích nachází),
12. Panely po stranách webu jsou příliš malé, nečitelné a tudíž zbytečné,
13. Neexistence vlastní stránky pro kontakty, kde by byly zobrazeny Google mapy, pro jednoduché dohledání, kde se galerie přesně nachází a kde by byly další náležitosti v podobě otevírací doby, telefonních kontaktů apod.,

14. Web není napojen na Google Analytics pro měření návštěvnosti webu a dalších parametrů,
15. Na webu se vyskytují chyby v podobě prázdných hluchých míst a na některých stránkách jsou chyby v podobě viditelného kódu aj.

Přibližné cenové vyčíslení kompletní tvorby webu by se pohybovalo okolo **200 000,-- Kč**, z čehož by byl podíl na tvorbě designu (cca 30 000,--Kč), implementaci (cca 30 000,--Kč), CMS (cca 50 000,--Kč) a další položky by tvořila jazyková mutace (překlad do anglického jazyka, popř. jiných jazyků), responzivní design a mnohé další operace. Vždy záleží na požadavcích a možnostech zákazníka.

Levnější variantou je tvorba webu samostatně či za pomoci specialisty v redakčních systémech typu Wordpress, Joomla!, Drupal a jiné. Vytvoření webu v těchto redakčních systémech je zdarma.

Webovou prezentaci je vhodné skloubit s **corporate identity**, což je jednotný vzhled celkové propagace organizace. Corporate identity v Galerii výtvarného umění v Ostravě je na velmi nízké úrovni. Jako příklad lze uvést nesourodost vzhledu webové stránky a výroční zprávy. Pro potřeby tvorby nového webu je třeba vytvořit reprezentativní a moderní corporate identity.

Lze konstatovat, že GVUO používá širokou škálu propagačních a marketingových aktivit a s výjimkou webové prezentace vše udržuje aktuální a drží krok s moderními trendy. Co se ovšem týče moderních marketingových trendů v podobě Guerilla marketingu či Virálního marketingu, tento typ propagace GVUO nevyužívá. Vedle klasických propagačních materiálů je ve velké míře realizováno rozesílání tiskových zpráv médiím a tím je udržován vztah s novináři. Mimo to také tisková mluvčí a PR sjednává a organizuje tiskové konference. Propagace a informování o akcích pořádaných GVUO se uskutečňuje rovněž na kulturních portálech a webech.

Jak uvádí ve své reportáži Tereza Radváková, má již většina světových galerií zaveden také svůj **internetový blog**. Příkladem může být vídeňská galerie a muzeum Albertina. Blog slouží ke komentování výstav a doprovodných akcí v širším měřítku a je dobrou reklamou pro návštěvu akcí galerie. GVUO internetový blog neprovozuje. Vedle blogu je možné používat i jiné typy inbound marketingu jako je **video, audio** apod. GVUO toto splňuje pouze virtuální prohlídkou Domu umění na své webové stránce. Velice propagační a užitečné je také

vytváření **microsite** například pro jednotlivé akce, významné osobnosti apod. (Česká televize, online, 2014)

GVUO realizuje **vydavatelskou činnost** v podobě autorských monografií. V rámci prodeje je využíván **e-shop**, který je určen k prodeji vybraných publikací. E-shop se nachází na webové stránce galerie www.gvuo.cz a je velice nepřehledný a nákup probíhá složitě přes e-mailovou komunikaci.

Podpůrné funkce

Mezi aktivity, jež podporují hlavní činnosti GVUO uvedené výše, patří akvizice, péče o sbírky, řízení lidských zdrojů a informační a komunikační systém.

Akvizice

Akvizice představuje rozšiřování muzejních sbírek o cenné předměty, jež jsou uchovány a zveřejňovány pro současné i budoucí generace. GVUO své sbírky obohacuje každým rokem o silnou kolekci umělců, jež jsou zásadně spojeni s regionem Moravskoslezsko. Některá díla jsou vybírána za účelem stálé expozice. Jedním z významných umělců, jehož díla byla získána v roce 2013, je Karel Malich. Zakoupení a následné zařazení do sbírek je schvalována Nákupní komisí Galerie výtvarného umění v Ostravě. Odkup děl se zaměřuje především na tyto akviziční okruhy:

- kolekce českého současného umění, v první fázi s ohledem na umělce, kteří měli nebo mají vazby na region,
- díla mimořádné hodnoty, s ohledem na nové expozice,
- díla německo-židovské provenience,
- region.

Péče o sbírky

GVUO o své sbírky pečovala do roku 2013 v ne příliš vyhovujících a zastaralých depozitářích, kde byla některá díla kontaminována nepříznivými vlivy. V roce 2013 však proběhla rekonstrukce Domu umění a díla byla ošetřena a uložena do nových prostor, které zamezí opětovnému působení vnějších vlivů. Ošetření děl měli na starosti externí pracovníci. Sbírký jsou po rekonstrukci chráněny zabezpečovacími systémy a bezpečnostními opatřeními. Správa zápůjček teď bude kvalitní a postupně bude zřízeno i konzervátorské a restaurátorské pracoviště.

Spolupráce

Galerie výtvarného umění v Ostravě spolupracuje s několika organizacemi. Kromě zřizovatele Moravskoslezského kraje, statutárního města Ostravy a Ministerstva kultury, spolupracuje galerie s Radou galerií ČR a Národním divadlem moravskoslezským pro zajištění prezentace a propagace, s časopisy Art and antiques, Ateliér, A2, Fan-tom, Žlutý (RegioJet) v oblasti mediálního partnerství a se Spolkem pro ostravskou kulturu v rámci realizace výstav zaměřených na architekturu. Vedle toho spolupracuje také s Fakultou umění Ostravské univerzity v Ostravě, které umožňuje prezentovat nové umělce prostřednictvím projektu Šest a které nabízí praxi pro studenty. Dále kooperuje s Domem dětí a mládeže Ostrava-Poruba, klubem Mlýnek, Národním památkovým ústavem – ÚOP Ostrava, Knihovnou města Ostravy a Moravskoslezským Deníkem, který umožňuje publikovat články v cyklu Galerijní skvosty. Na finanční podpoře a propagaci se podílejí společnosti Vítkovice Machinery Group, UNIQUA a J&T Banka.

GVUO také spolupracuje se sociálními organizacemi a občanskými sdruženími. Z těch nejvýznamnějších lze jmenovat Bludný kámen, Antikvariát a klub Fiducia, SPOK, Rada seniorů, Onko Amazonky a občanské sdružení MENSANA. Vedle toho se na činnostech GVUO podílí i další galerie z Moravskoslezského kraje, kde patří Galerie Beseda, Galerie Magna a Výtvarné centrum Chagall.

Knihovna GVUO navazuje spolupráci s vysokými školami, jinými významnými knihovnami z oboru a Národní knihovnou ČR.

Významná je také součinnost s jinými zeměmi. Kooperaci a výměnu sbírkových expozic uskutečňuje GVUO s galeriemi z Polska a Slovenska. V roce 2014 je spolupráce navázána s Dánskem v rámci festivalu Archikultura 2014, s Rakouskem a s barcelonským studiem.

Řízení lidských zdrojů

V GVUO není specializovaná pozice personalisty. Řízení lidských zdrojů má na starosti vedoucí úseku ekonomiky a provozu. Klasická výběrová řízení zde realizována nejsou, pracovníci jsou vybírání převážně na základě doporučení. Speciální motivační program není zaveden, zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím benefitů v podobě stravenek, osobního ohodnocení, dále zaměstnaneckých výhod, příspěvků a půjček skrze fond kulturních a sociálních potřeb či příspěvků na penzijní pojištění. Jak vyplývá z výročních zpráv, je v GVUO velmi nízká fluktuace, obsazení jednotlivých pracovních pozic se téměř nemění.

Informační a komunikační systém

Veřejnost o své činnosti informuje každoročním vydáváním výročních zpráv, ve kterých sděluje informace o svých aktivitách, nabízených službách, komunikačních nástrojích, výsledcích hospodaření a plánech do budoucna. O svých aktivitách rovněž zpravuje Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, které data z celé České republiky shromažďuje a poté statisticky vyhodnocuje.

Komunikace s médii probíhá formou zasílání tiskových zpráv a pozvánek, jež jsou rozesílány e-mailem do všech relevantních redakcí, zveřejňovány na webových serverech a předávány do informačních center. Kontakt s médii je realizován také osobně pořádáním tiskových konferencí, telefonicky, zasíláním propagačních materiálů a prezentací akcí ve městě, na webových stránkách a na Facebooku.

Interně komunikuje Galerie výtvarného umění v Ostravě prostřednictvím e-mailové komunikace, která je relativně rychlá a účinná.

Činnosti knihovny GVUO jsou vedeny pomocí speciálních systémů. Knihovna je od roku 2005 vybavena automatizovaným knihovním systémem Clavius. V roce 2013 byla podána žádost o grantovou podporu na navýšení licence tohoto systému a dále o zpřístupnění licencované databáze EBCSOhost a mediální databáze Anopress. O grantech bude rozhodnuto v 1. čtvrtletí 2014.

4.4 Dotazníkové šetření

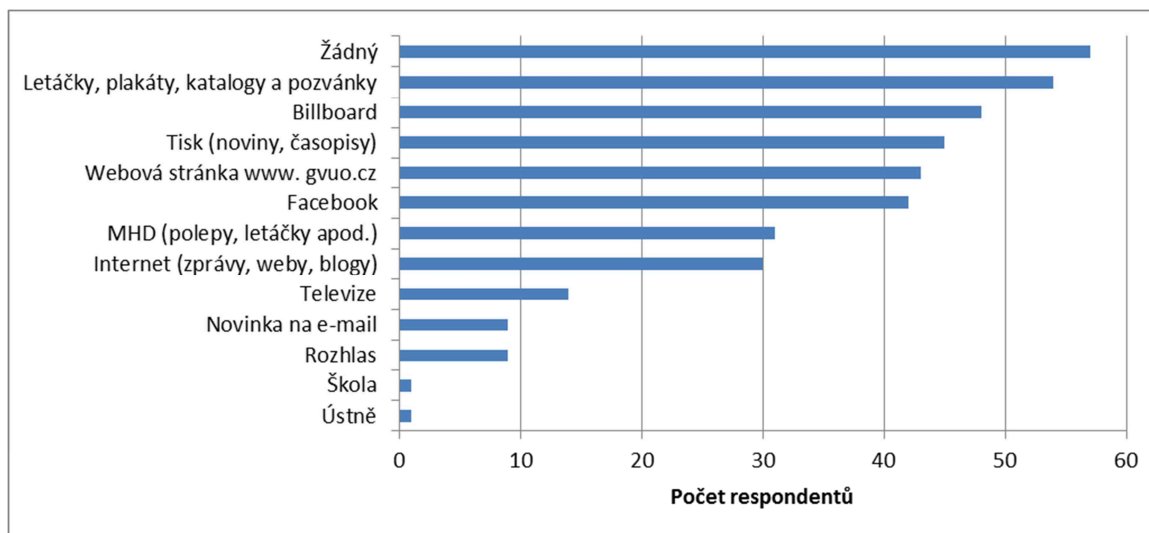
Vedle jednotlivých analýz je další částí strategické analýzy provedení dotazníkového šetření, které je zaměřeno na účinnost dosavadní marketingové komunikace a navržení nových inovativních řešení, které by komunikaci zlepšily. Respondenti odpovídali na 18 otázek, jež jsou vizuálně zpracovány a zobrazeny v *příloze č. 6*. Vybrané nejdůležitější informace jsou graficky znázorněny v textu níže.

Ze 175 dotazovaných navštěvuje GVUO 69 % respondentů, z nichž pouze 22 % ji navštěvuje alespoň 1x za měsíc. Převážná část všech dotazovaných (74 %) ji však nenavštěvuje pravidelně, pouze náhodně podle zajímavosti pořádaných akcí.

Na otázku číslo 4, který z propagačních nástrojů GVUO respondenti zaregistrovali, jich největší počet (57 dotazovaných) uvedl, že žádný. Tato skutečnost je zobrazena v *grafu 4.16*. Z toho vyplývá, že je zde místo pro zlepšení a zintenzivnění propagace. Mezi propagační nástroje, o kterých mají respondenti největší povědomí, patří letáčky, plakáty,

katalogy a pozvánky, billboardy a reklamy či články v tisku. Nejmenší povědomí je naopak o reklamě v televizi, zasílání novinek na e-mail a propagaci prostřednictvím rozhlasu.

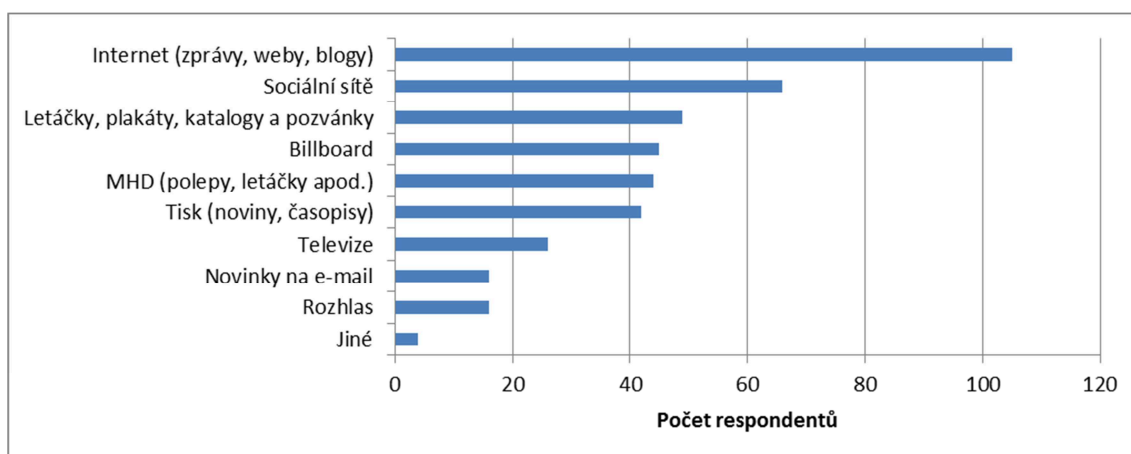
Graf 4.16 Povědomí o jednotlivých propagačních nástrojích GVUO



Z akcí pořádaných GVUO jsou nejznámější výstavy, to uvedlo 97 respondentů, a zábavné akce (např. Ostravská muzejní noc), které zaznačilo 69 respondentů. Třetí nejčastější odpovědí byla odpověď žádná, kterou uvedlo 49 respondentů. Tuto odpověď zakřížkovali lidé, kteří GVUO buď nenavštěvují, nebo zde byli jednou. Nejméně známé jsou prezentace a literární večery. Doprovodné programy celkově mají spíše nižší návštěvnost. To znamená, že povědomí o menších pořádaných akcích je spíše nízké.

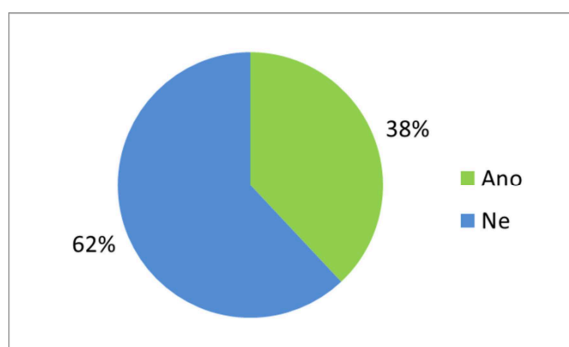
Dalšími dvěma otázkami číslo 6 a 7 bylo za cíl zjistit, které druhy propagace respondenty nejvíce oslovují a které se jim zdají nejdůvěryhodnější. Respondenti mohli zaznačit nejvýše 3 varianty odpovědí. Nejvíce je oslovuje reklama na internetu (105 dotazovaných ze 175), sociálních sítích a v podobě letáčků, plakátů, katalogů a pozvánek. Nejméně novinky na e-mail a rozhlas. Toto je jasně patrné z grafu 4.17. Mezi nejdůvěryhodnější typ reklamy řadí 83 respondentů články a reklamy v novinách a časopisech. Dále pak reklamu na internetu a letáčky, plakáty, katalogy a pozvánky. Nejméně důvěryhodně na ně působí propagace skrze televizi, sociální síť a prostřednictvím novinek na e-mail neboli newsletterů. Z vyhodnocení těchto dvou otázek vyplynulo, že nejlepší možností je propagaci směřovat na internet, jelikož respondenty nejvíce oslovuje a rovněž je jedním z nejdůvěryhodnějších marketingových nástrojů.

Graf 4.17 Jak respondenty oslovují různé typy propagace



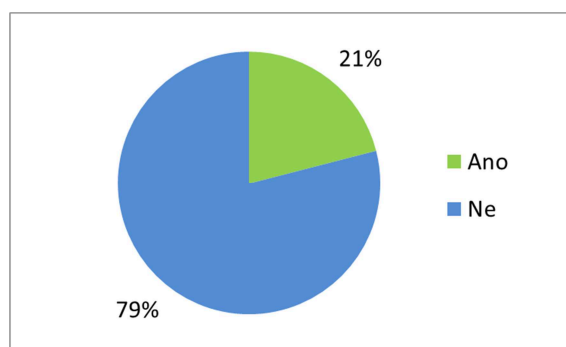
Vyhodnocení otázky č. 8 ukazuje špatnou propagaci webu GVUO, jelikož 62 % dotazovaných tuto internetovou stránku nikdy nenavštívilo. Tato skutečnost je zobrazena v *grafu 4.18*. Z 38 % respondentů, kteří naopak webovou stránku navštěvují, jich na otázku, co by na webu změnili, přidali nebo odstranili, odpovědělo, že jim na stránce chybí kalendář aktuálních a budoucích akcí a uvítali by více aktuálních informací. Informace na webu jsou ve značné míře zastaralé a nových informací je zde příliš málo. Třetí nejčastější odpovědí bylo, že by nezměnili nic. Tuto odpověď uváděli nejčastěji respondenti, jejichž dotazování probíhalo osobně v Domě umění. To může být zapříčiněno tím, že již ví, kde potřebné informace hledat. Návštěvníci žijící mimo Českou republiku, ale i návštěvníci z ČR by uvítali překlad webové stránky do cizích jazyků. Jedním z důvodů je nemožnost rozeslat odkaz na internetovou stránku svým známým, jelikož by informacím nerozuměli. Z toho vyplývá ztráta zahraničních návštěvníků. Vedle toho respondenti v této polootevřené otázce uvedli, že web je velice nepřehledný, přehlcný, špatně strukturovaný, je třeba jej zmodernizovat. Také zdůraznili, že by bylo vhodné se inspirovat ostatními galeriemi, například Moravskou galerií v Brně, jejíž webová stránka je moderní, mladistvá a dá se na ní velmi jednoduše zorientovat a rychle najít potřebné informace.

Graf 4.18 Návštěvnost webu GVUO (www. gvu.cz)



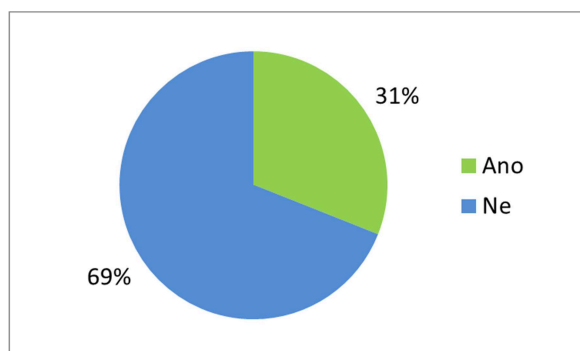
U otázky č. 10 uvedlo 79 % respondentů, že nikdy nenavštívilo Facebook GVUO, jak je uvedeno v *grafu 4.19*. Z 21 % dotazovaných, kteří navštěvují facebookový profil GVUO, se 72 % rozhodlo pro odpověď ano a spíše ano. To ukazuje, že Facebook GVUO je velmi dobře veden, pouze jeho propagace a povědomí respondentů o něm je nízké.

Graf 4.19 Návštěvnost Facebooku GVUO?



Otázkou č. 12. bylo zjišťováno, jak respondenti vidí propagaci GVUO. 69 %, tedy větší polovina, si myslí, že je GVUO propagována nedostatečně. Výsledek je vyobrazen v *grafu 4.20*.

Graf 4.20 Procentní vyjádření skutečnosti, zda je GVUO dostatečně propagována



Následující otázka byla nepovinná a dotazovaní v ní mohli uvést své návrhy na lepší propagaci a zviditelnění GVUO. V dotazníkovém šetření v otázce č. 13 navrhli:

- výstavy, ukázky a reklama i mimo galerie, například v obchodních centrech, ve městě a na místech hojně navštěvovaných lidmi,
- u plakátů, které lákají na výstavu je potřeba více zvýraznit, že se výstava koná v GVUO,
- více propagovat na vysokých školách, kde o galerii neví jak čeští studenti, tak studenti programu Erasmus,

- více billboardů,
- kvalitnější web, pravidelná aktualizace informací v něm a jeho důsledná propagace na hojně navštěvovaných webových stránkách,
- větší propagace na sociálních sítích,
- propagační předměty (placky s příjemným designem, tašky apod.),
- větší propagace i ve městech blízkých Ostravě, kde je dobrý dojezd, lidé by na akce chodili, ale neví o nich,
- více letáků na veřejných místech,
- propagace lidmi osobně (živé skupiny umělců například na náměstí a nějaké jejich představení).

Z respondentů bylo 33 % mužů a 67 % žen. Nejčteněji zastoupeni byli lidé s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským bakalářským (35 %), středoškolským s maturitou (33 %) a vysokoškolským magisterským (23 %). 146 dotazovaných z celkových 175 uvedlo jako místo bydliště Moravskoslezský kraj, 25 respondentů žije v jiných krajích ČR, 3 respondenti přijeli ze Slovenska a 1 návštěvník byl z Německa. Rozhovor a dotazování s návštěvníkem z Německa proběhl v angličtině v Domě umění. Nejčastější věkové složení respondentů bylo v rozmezí 15 – 26 let (57 %). Z věkové skupiny 0 – 14 odpovědělo 0 % respondentů. V dotazníkovém šetření byli nejsilněji zastoupeni studenti a žáci a to ze 49 %. Dále zaměstnaní (33 %) a lidé v důchodu (8 %).

Frekvence návštěv GVUO nemá vliv na povědomí o propagačních nástrojích uplatňovaných GVUO. Každý si všímá něčeho jiného. Dotazníkové šetření rovněž ukázalo, že ti, kteří GVUO navštěvují pravidelně, mnohem více vnímají propagační nástroje, než ti, kteří ji navštěvují nepravidelně. Bylo zjištěno, že nejvyšší dosažené vzdělání nemá výrazný vliv na to, jaký druh reklamy respondenty nejvíce oslovuje nebo se jim zdá nejdůvěryhodnější. 55 % dotazovaných, kteří navštěvují GVUO má vysokoškolské vzdělání. Zbýlých 45 % má základní, středoškolské bez maturity nebo středoškolské vzdělání s maturitou. Z 38 % dotazovaných navštěvujících webovou stránku GVUO ji navštěvují jak mladí, tak starší lidé. To znamená, že na internet nechodí pouze mladší ročníky, ale i starší.

4.5 SWOT analýza

V této kapitole jsou shrnuty veškeré elementy dílčích analýz zaměřených na vnější a vnitřní prostředí organizace v rámci SWOT analýzy a je vyhodnocen stav a váha

jednotlivých faktorů. U každé položky je uveden důvod, proč je silnou či slabou stránkou, příležitostí nebo hrozbou. Identifikace silných stránek je uvedena v *tabulce 4.6*, identifikace slabých stránek v *tabulce 4.7*, identifikace příležitostí v *tabulce 4.8* a identifikace hrozeb v *tabulce 4.9*.

Tabulka 4.6 Identifikace silných stránek

Seznam silných stránek	Proč?
Strategická poloha v centru města, kde je dobrá dopravní dostupnost	Dobrá dostupnost jak autem, tak městskou hromadnou dopravou, je možné se zde dopravit velice rychle, MHD jezdí velmi často.
Kulturní památka	GVUO je úzce spjata s Ostravou, je jedním z jejích symbolů, má přímý vztah k významným osobnostem Ostravy a zobrazuje historický vývoj a životní způsob.
Vysoká kvalita sbírek	Řadí GVUO mezi pět nejvýznamnějších galerií v ČR (Národní galerie v Praze, Galerie hlavního města Prahy, Moravská galerie v Brně, Muzeum umění v Olomouci). Díla ze sbírek jsou každoročně zapůjčována k vystavení na významné výstavy v České republice i v zahraničí.
Vysoká návštěvnost	V porovnání s ostatními galeriemi má GVUO relativně vysokou návštěvnost podle NIPOS (5. místo z 35 uvedených).
Spokojenost návštěvníků	Podle marketingového výzkumu z roku 2013 jsou návštěvníci GVUO spokojeni s výší vstupného, otevírací dobou, s prostory galerie, personálem apod. z více než 90 %.
Zrekonstruované zařízení	To umožní sbírky uchovávat v kvalitních podmínkách a zajišťovat tak jejich dlouhou životnost a vystavovat je i v teplých měsících díky zavedené klimatizaci. Nyní je zde větší

	prostor pro zapůjčování děl, jelikož je možné garantovat dodržení přísných parametrů pro jejich vystavování.
Knihovna GVUO	Je to jediná galerijní knihovna v Moravskoslezském kraji.
Dobře vedený facebookový profil	Je veden už od roku 2010. GVUO patří mezi instituce v Moravskoslezském kraji, které jej mají založený nejdelší dobu a jsou na něm aktivní, tedy má zavedenou tradici.
Nízká fluktuace	Obsazení jednotlivých pracovních pozic se téměř nemění, důvodem může být spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní a motivace na dobré úrovni.

Tabulka 4.7 Identifikace slabých stránek

Seznam slabých stránek	Proč?
Neexistence bezbariérového přístupu	Nesnadný vstup pro handicapované návštěvníky.
Nedostatečná propagace GVUO	Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je GVUO nedostatečně propagována, uvedlo to 69 % respondentů, mnohdy také z plakátů a propagačních materiálů není jasné, že akce pořádá právě GVUO, dostatečně také není propagován Facebook GVUO a webová stránka GVUO.
Nekvalitní webová stránka	V porovnání s jinými významnými galeriemi v ČR je web GVUO zastaralý, to může odradit od vyhledávání informací a tedy návštěvy galerie, může zapříčinit zhoršení pověsti, GVUO může být vnímána jako nemoderní, čímž neosloví mladé lidi.
Nejednotný vizuální vzhled (corporate identity)	Nesourodost webové stránky GVUO a jejích propagačních materiálů, lidé si to nemají

	šanci spojit, a na základě toho je propagace méně účinná.
Chybí překlad materiálů a webu do cizích jazyků	Malá návštěvnost ze zahraničí, přeloženy jsou pouze některé materiály, do cizích jazyků není přeložen především web a další důležité součásti propagace, tímto je zapříčiněna velmi nízká informovanost zahraničních studentů a turistů.
Špatné vedení e-shopu	Nepřehlednost, složitost komunikace a vyhodnocování objednávek.

Tabulka 4.8 Identifikace příležitostí

Seznam příležitostí	Proč?
Rostoucí výše důchodu	Možné zvýšení návštěvnosti GVUO a dárcovství.
Oslabení měnového kurzu eura	Rozvinutí cestovního ruchu, protože pro cizince je nákup české koruny levnější.
Poskytnutí dotace na přístavbu Domu umění pod názvem Bílý stín	Inovace a zlepšení GVUO, nové prostory pro výstavy a expozice a tedy možnost rozšíření sbírkového fondu a tím přilákání návštěvníků.
Trend stárnutí obyvatelstva	Růst počtu lidí s velkým množstvím volného času.
Růst počtu obyvatel ČR	Zvýšení návštěvnosti GVUO.
Růst vysokoškolsky vzdělaných lidí	Zvýšení návštěvnosti GVUO.
Stále kvalitnější infrastruktura	Získání většího množství návštěvníků z různých koutů světa.

Tabulka 4.9 Identifikace hrozeb

Seznam hrozeb	Proč?
Rostoucí míra nezaměstnanosti	Snižování návštěvnosti GVUO (snižování finančních prostředků, chuti navštěvovat umělecké instituce) a dárcovství.

Inflace (růst cen v oblasti rekreace a kultury)	Možné snížení návštěvnosti GVUO a dárcovství.
Preference jiných volnočasových aktivit, trend zdravého a aktivního životního stylu	Snížování počtu návštěvníků GVUO, lidé mohou stále více upřednostňovat výlety do přírody a sportovní aktivity.
Trend budování kariéry a bezdětné páry	Snížování počtu dětských návštěvníků, pro které jsou určeny doprovodné akce.
Snížování počtu obyvatel Moravskosleského kraje	Snížení návštěvnosti GVUO.
Výše daňové zátěže (zvyšující se sazba DPH)	Snížení návštěvnosti a dárcovství.
Neustálý růst inovací a moderních trendů	GVUO na tyto trendy nemusí stačit reagovat z důvodu omezených finančních prostředků, avšak bez nového vybavení a nových technologií může GVUO zastarat, být nezajímavá pro veřejnost a ztratit tak své návštěvníky, či nedostatečně pečovat o své sbírky v porovnání s jinými galeriemi.
Rostoucí množství substitutů v podobě jiných volnočasových aktivit	Snížení návštěvnosti GVUO.
Růst počtu galerií a muzeí a nepřímých konkurentů	Růst konkurence GVUO a tím možné snížení návštěvnosti GVUO.

Schéma SWOT analýzy a výsledné ohodnocení jednotlivých faktorů je přiloženo v příloze č. 7. Bodování položek je na stupnici 1 – 10, pouze v kladných hodnotách. Čím vyšší číslo u položek v kvadrantech Silné stránky a Příležitosti, tím větší spokojenost s jednotlivými faktory (tím silnější stránka a atraktivnější příležitost; čím vyšší číslo, tím lépe). Čím vyšší číslo u položek v kvadrantech Slabé stránky a Hrozby, tím naopak větší nespokojenost s jednotlivými faktory (tím slabší stránka a větší ohrožení; čím vyšší číslo, tím hůře).

Ve sloupci váhy se rozděluje 100 bodů zvláště v kvadrantech Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Čím více bodů je jednotlivým faktorům přiděleno u silných a slabých stránek, tím jsou důležitější (významnější, mají větší váhu) pro zajištění úspěchu na

trhu (v oboru). Čím více bodů u příležitostí a hrozeb, tím mají větší vliv na úspěch na trhu (v oboru).

Na základě tohoto ohodnocení bylo vybráno 5 nejvíce ohodnocených faktorů v každém kvadrantu, které jsou uvedeny v *tabulce 4.10*. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou vždy seřazeny sestupně, tedy od těch nejvíce bodovaných k nejméně, a kterým by mělo vedení GVUO věnovat největší pozornost.

Tabulka 4.10 Nejvíce hodnocené faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. Vysoká kvalita sbírek	1. Nekvalitní webová stránka
2. Spokojenost návštěvníků	2. Nedostatečná propagace
3. Strategická poloha v centru města, kde je dobrá dopravní dostupnost	3. Chybí překlad materiálů a webu do cizích jazyků
4. Dobře vedený facebookový profil	4. Nejednotný vizuální vzhled (corporate identity)
5. Zrekonstruované zařízení	5. Špatné vedení e-shopu
Příležitosti	Hrozby
1. Poskytnutí dotace na přístavbu Domu umění pod názvem Bílý stín	1. Preferenze jiných volnočasových aktivit, trend zdravého a aktivního životního stylu
2. Rostoucí výše důchodu	2. Neustálý růst inovací a moderních trendů
3. Oslabení měnového kurzu eura	3. Rostoucí množství substitutů v podobě jiných volnočasových aktivit v Ostravě a v Moravskoslezském kraji
4. Růst vysokoškolsky vzdělaných lidí	4. Růst počtu galerií, muzeí a nepřímých konkurentů
5. Stále kvalitnější infrastruktura	5. Snížování počtu obyvatel Moravskoslezského kraje

Součtem jednotlivých kvadrantů ($S = 604$, $W = 748$, $O = 555$, $T = 404$) poděleným počtem faktorů byla zjištěna strategie vhodná pro GVUO. Největšího počtu bodů bylo dosaženo u slabých stránek a příležitostí. Výsledkem je tedy *WO strategie* (MINI-MAXI; strategie Hledání), která slouží k překonání slabých stránek využitím příležitostí.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí a také uskutečněného dotazníkového šetření. Především ty, jež mají na GVUO v současnosti největší vliv a které je možné nějakým způsobem ovlivnit ve prospěch galerie. Na jejich základě jsou pro každou položku navržena doporučení, která by měla současný stav zlepšit a přispět k rozvoji organizace. V úvahu je rovněž brána strategie WO, zjištěná prostřednictvím SWOT analýzy.

Ze strategické analýzy vyplynulo, že největší potenciál pro zlepšení tvoří marketing a prodej. Propagace je nedostatečná a nesourodá a prodej probíhá nepříliš vhodnou formou. Návrhy a doporučení jsou proto zaměřeny právě na tuto oblast. Dále je pak uvedena přidaná hodnota návrhů a doporučení pro GVUO a přibližné vyčíslení navržených změn.

5.1 Návrhy a doporučení

Charakter návrhů a doporučení je napodobovací (přizpůsobovací). To zejména vzhledem k novým trendům a inovacím. Návrhy jsou rozpracovány na následujících řádcích.

Zajištění preference GVUO

Hrozbou pro GVUO je preference jiných volnočasových aktivit. V současné době je trend zdravého a aktivního životního stylu. Lidé proto stále více upřednostňují výlety do přírody a sportovní aktivity. Z důvodu znečištění ovzduší v Moravskoslezském kraji, jsou výlety do přírody pro obyvatele tohoto kraje o to lákavější. Rovněž se zvyšuje množství substitutů v podobě jiných volnočasových aktivit a roste počet galerií, muzeí i nepřímých konkurentů v podobě sportovních areálů apod. Na základě těchto skutečností je důležité v propagačních materiálech *apelovat na důvody, proč by měli lidé navštívit právě GVUO, její výstavy a pořádané akce.*

Galerie výtvarného umění v Ostravě je kulturní památkou, která je úzce spjata s Ostravou, jejími významnými osobnostmi a zobrazuje její historický vývoj. To je dáno i historickou architekturou, která odpovídá rázu města. GVUO má strategickou polohu. Je situována přímo v centru města, kde je velice dobrá dopravní dostupnost. Vedle toho vlastní vysoce kvalitní sbírky, které GVUO řadí mezi pět nejvýznamnějších galerií v ČR a knihovna GVUO je jedinou galerijní knihovnou v Moravskoslezském kraji. Podle NIPOS má v porovnání s ostatními galeriemi relativně vysokou návštěvnost a dotazníkovým šetřením

z roku 2013 byla zjištěna spokojenost jejích návštěvníků. V roce 2013 prošla GVUO navíc rekonstrukcí a díky speciálním technologiím nyní může kvalitně pečovat o své sbírky. Všechny tyto skutečnosti jsou silnými stránkami GVUO a je vhodné je použít při prezentaci organizace. Zobrazují jedinečnost instituce a poukazují na řadu důvodů, proč navštívit právě GVUO a její Dům umění.

Rovněž je možné zdůraznit přidanou hodnotu v podobě rozšíření znalostí, uměleckého cítění a vzdělávání v rámci školních skupin.

Dále je vhodné vyzdvihnout a neustále představovat veškeré akce, které GVUO pořádá a spolupořádá. Uvádět čím jsou akce zajímavé, proč je mají lidé navštívit. Nezaměřovat propagaci pouze na aktuální program, ale také neustále připomínat, které akce GVUO uskutečňuje pravidelně a pravidelně to propagovat s obměňovanou vizualizací z důvodu upoutání pozornosti.

Zvýšit preference lze prostřednictvím těchto informací uváděných v propagačních materiálech typu webové stránky, profilu na Facebooku či brožur umístěných v Domě umění a na veřejných místech, kde mají lidé možnost se zastavit (v obchodních centrech, kavárnách, knihkupectvích apod.).

Reagování na inovace a moderní trendy

Další hrozbou pro GVUO je neustálý růst inovací a moderních trendů. Galerie výtvarného umění v Ostravě má sice omezené finanční prostředky, ale i přesto je vhodné v rámci možností reagovat na nové trendy. Bez uplatňování nových technologií může GVUO zastarat, být nezajímavá pro veřejnost a ztrácet tak své návštěvníky. To především vzhledem ke konkurenci. Vedle toho je však třeba vyzdvihnout změny uplatněné při rekonstrukci Domu umění. Zde byly použity moderní technologie, využité například i ve vídeňském Schönbrunnu. Tímto se GVUO dorovnala novodobým institucím a může kvalitně pečovat o své sbírky. To je v rámci propagace rovněž možné zdůraznit a pozvat návštěvníky do nových klimatizovaných prostor.

Rostoucím moderním trendem vztahujícím se k marketingu a prodeji, je především využívání internetu. Roste počet jeho uživatelů, jak vyplynulo z analýzy vnějšího prostředí, a lidé stále více vyhledávají informace na internetu a vyžadují webové stránky organizací, když se mají o něčem rozhodnout. Zvyšuje se potřeba srovnávání nabídek. Proto i *GVUO by své aktivity měla více směřovat na internet a zde propagovat svou činnost*, aby byla schopná konkurovat rostoucímu počtu organizací nabízejících volnočasové aktivity. Toho lze docílit především kvalitní webovou stránkou, která by byla spolu s facebookovým profilem

propagována na plakátech, v brožurách apod. Dále vytvořením internetového blogu nebo microsites, které jsou popsány níže. Rovněž je možné častěji propagovat GVUO i na jiných sociálních sítích, jako je například Twitter nebo Foursquare.

Propagace na vysokých školách

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že galerii navštěvuje větší procento vysokoškolsky vzdělaných lidí. Z toho vyplývá, že lidé s takovým vzděláním tíhnou více k umění a uspokojení estetických potřeb. Rovněž v otevřené otázce respondenti uvedli, že by zvýšili propagaci na vysokých školách. Na základě toho je dalším návrhem *zintenzivnění propagace na vysokých školách a zvýšení povědomí o GVUO jak u českých studentů, tak u studentů programu Erasmus*. Pro cizince může být GVUO zajímavou atraktivitou a způsobem, jak blíže poznat město, ve kterém studují.

Propagaci na tomto místě je možné realizovat především prostřednictvím plakátů, letáčků a brožurek, ve kterých bude odkaz na webovou stránku a profil na Facebook. To vše především v moderním, zajímavém a netradičním vzhledu, který zaujme mladé lidi. Z důvodu zahraničních studentů studujících na fakultách je potřeba propagační materiály uvádět i v cizích jazycích, minimálně v jazyce anglickém.

Vedení internetového blogu

Možným řešením, jak ozvláštnit a zatraktivnit GVUO je zavedení internetového blogu. Tento typ propagace uplatňuje většina světových galerií. Komentují zde blíže své výstavy, pořádané doprovodné akce a tím si tvoří mnohem osobnější a přínosnější reklamu pro své současné a budoucí návštěvníky. Proto je doporučeno *vedení internetového blogu GVUO a komentování jejích akcí*. Tento typ propagace je zdarma a je jednoduchý na obsluhu. Z tohoto důvodu by jej mohla spravovat PR a tisková mluvčí, případně stážisti či jiní pracovníci GVUO.

Vytvoření microsites

Tento typ propagace je pro lidi rovněž velice obohacující jako internetový blog. Vedle zhlédnutí výstav a navštívení akcí pořádaných GVUO osobně se tímto způsobem mohou lidé dovědět ještě mnohem více o významných osobnostech, jejichž díla jsou v Domě umění vystavována či se mohou rozhodnout o návštěvě akcí po nastudování podrobnějších informací, aniž by si museli kupovat knihy či katalogy. Hlavní funkcí microsites pro GVUO je v případě bohatého a kvalitního obsahu umožnění šíření microsite po internetu a tím

propagování GVUO. Z tohoto důvodu je navrženo vytvoření *microsites pro nejvýznamnější osobnosti prezentované v GVUO a pro nejvýznamnější doprovodné akce jí pořádané.*

Přizpůsobení propagace starším lidem

Trendem je stárnutí obyvatelstva, tedy větší počet starších lidí s množstvím volného času a možností navštěvovat GVUO. Je proto vhodné přizpůsobit propagaci i právě jim a to zejména velice dobrou čitelností, tedy *vytvářením propagačních materiálů s dostatečně velkým a čitelným písmem včetně webové stránky.* Pro starší věkovou skupinu je rovněž potřeba zajistit strukturování informací jasně a přehledně.

Nová či upravená webová stránka GVUO

Vzhledem k moderním trendům směřování komunikace na internet, stále častějšímu vyhledávání informací na internetu a rozhodování se o nákupu a návštěvě na základě dat získaných právě z tohoto virtuálního prostředí, je i pro GVUO žádoucí *zavedení kvalitní webové stránky, na které se návštěvníci rychle zorientují a velice snadno se dovědí veškeré potřebné informace.* Využívání internetu je ovšem nejen trendem, ale dle dotazníkového šetření prezentace na internetu respondenty nejvíce oslovuje a rovněž je pro ně druhým nejdůvěryhodnějším nástrojem. Web je vstupní brána k informacím o GVUO a jejích akcích, proto by měl být tento nástroj plně uplatňován. Neexistence reprezentativní webové stránky je nejslabší stránkou z pohledu dotazníkového šetření, z hlediska analýzy trendů, hodnocení SWOT analýzy i na základě analýzy provedené poradenskou agenturou AdVisio. Rovněž v porovnání s jinými významnými galeriemi v ČR je web GVUO zastaralý. Podle získaných informací ze všech uskutečněných analýz a šetření jsou doporučeny tyto změny webové stránky:

1. Moderní design, ze kterého by bylo jasně patrné, že se jedná o instituci zaměřenou na umění,
2. Překlad webové stránky do cizích jazyků (do příhraničních jazyků - němčiny a polštiny a do světového jazyka, kterým je angličtina),
3. Větší velikost písma pro starší lidi či lidi s vadami zraku,
4. Více využívat odkazy na prokliknutí – na stránce jsou příliš dlouhé a nepřehledné texty,
5. Doplnění kalendáře s aktuálními a budoucími akcemi a uvedení jejich ceny, pro koho je to určeno a kde se akce budou konat (to vše nejlépe v podobě filtru),
6. Pravidelná aktualizace veškerých informací na webové stránce,

7. Možnost vkládání komentářů (pochval a stížností) – dobrá zpětná vazba pro GVUO,
8. Zajištění lepšího členění textů (využití nadpisů, odstavců, odrážek a obrázků v textu),
9. Použití SEO,
10. Vytvoření nové a přehledné fotogalerie,
11. Přebudování MENU, vhodné rozdělení sekcí a umožnění intuitivního nacházení informací,
12. Vytvoření popisků u obrázků na webu, aby bylo jasné, co se se na obrázcích nachází,
13. Odstranění malých a nečitelných panelů po stranách webu,
14. Zavedení vlastní stránky pro kontakty s přehlednou google mapou, pro jednoduché dohledání místa, kde se GVUO přesně nachází, informacemi o otevírací době, telefonními kontakty apod.,
15. Propojení webu na Google Analytics pro měření návštěvnosti webu a dalších užitečných parametrů,
16. Odstranění chyb webu v podobě prázdných hluchých míst, viditelných kódů aj.

Kompletní vytvoření webové stránky může zajistit specialista se všemi podstatnými náležitostmi či je možné jej vytvořit zdarma samostatně v redakčních systémech typu Wordpress, Joomla!, Drupal apod.

Realizace nové webové stránky je podle strategické analýzy stěžejní pro rozvoj organizace.

Překlady propagačních materiálů a webové stránky do cizích jazyků

Pro zajištění překladů webové stránky velice levně je navržena *spolupráce s Ostravskou univerzitou či jinými školami zaměřenými na výuku jazyků ve formě protislužby*. GVUO by mladým studentům poskytla stáž a umožnila jim získat zkušenosti s překladem a na oplátku by jim poskytla volný vstup na výstavy, pořádané akce apod. Tím by se zajistila také drobná propagace GVUO. Tento způsob protislužby využívá Národní divadlo moravskoslezské, kdy za překlady zdarma poskytuje lístky na divadelní představení. Překladem webové stránky do cizích jazyků (nejlépe do polštiny, němčiny a angličtiny) bude zajištěna možnost sdílení webu i cizinci a srozumitelnost pro zahraniční studenty vysokých škol.

Pro ještě větší zvýšení informovanosti zahraničních studentů a turistů je *zajištění překladů i tištěných propagačních materiálů*. V současné době jsou přeloženy jen některé.

Zavedení corporate identity

GVUO nemá jednotnou identitu. Je to patrné z porovnání vzhledu propagačních materiálů, webové stránky a výročních zpráv. To může být pro návštěvníky velice matoucí či v horším případě si plakáty a jiné propagační materiály s GVUO nespojí. Na základě toho je pak propagace méně účinná. *Veškerou propagaci GVUO je vhodné sjednotit vytvořením corporate identity, aby byla organizace snadno zapamatovatelná a lidé měli přehled o tom, které akce pořádá právě ona.* Corporate identity by měla navazovat na moderní trendy a být reprezentativního charakteru.

Nové vedení e-shopu

Současný e-shop vedený na webové stránce GVUO je nepřehledný, nemoderní a objednávky jsou realizovány složitě prostřednictvím e-mailové komunikace, kde je zbytečně složité jejich vyhodnocování. Je doporučeno *vytvoření klasického jednoduchého e-shopu umožňujícího efektivní propagaci prodávaných publikací a snadnou a přehlednou evidenci objednávek.*

Další návrhy na lepší propagaci GVUO

V dotazníkovém šetření uvedlo 69 % respondentů, že propagace GVUO je nedostatečná. Z výzkumu rovněž vyplývá, že je nedostatečná propagace facebookového profilu GVUO (nikdy jej nenavštívilo 79 % dotazovaných) a webové stránky GVUO (nikdy ji nenavštívilo 62 % dotazovaných). V případě profilu na Facebooku je to ovšem ztráta, protože respondenti, kteří jej navštěvují, uvedli, že jsou zde dostatečně informováni o dění a novinkách týkajících se GVUO a že je tedy velmi dobře veden. Dostatečnou informovanost uvedlo 72 % dotazovaných. *U facebookového profilu je možné zintenzivnit jeho propagaci ihned, jelikož na něm není potřeba cokoli měnit.* Propagaci je možné uskutečnit vložním loga Facebooku či odkazu do propagačních materiálů GVUO, více jej zdůraznit na webové stránce GVUO apod. V rámci propagace profilu je vhodné zdůraznit, že se zde návštěvníci budou moci dovědět nejaktuálnější informace a budou neustále v obraze. Budou moci komentovat jednotlivé příspěvky a tím přispívat ke zlepšení činnosti GVUO. Takovým způsobem je možné nalákat i ty, kteří profil na Facebooku ještě dosud nemají založený. *Zahájení intenzivní propagace webové stránky je doporučeno až po jejím inovování podle pokynů výše.*

Na základě návrhů na zlepšení propagace GVUO uvedených v dotazníkovém šetření v otevřené otázce č. 13 a vlastních návrhů je doporučeno:

- instalovat výstavy, ukázky a reklamu i mimo galerie, například do obchodních center, ve městě a na místech hojně navštěvovaných lidmi,
- u plakátů, které lákají na výstavu je potřeba více zvýraznit, že se výstava koná v GVUO, z většiny plakátů to není jasně patrné,
- větší propagace na sociálních sítích, nejen na Facebooku,
- vytvoření drobných propagačních předmětů (placek s příjemným designem apod.),
- větší propagace i ve městech blízkých Ostravě, kde je dobrý dojezd (respondenti uvedli, že by se akcí účastnili, jen o nich neví),
- více letáků na veřejných místech,
- propagace lidmi osobně (živé skupiny umělců například na náměstí a nějaké jejich představení, které by lákalo do GVUO),
- výstava studentů uměleckých škol alespoň v malém prostoru Domu umění a jejich propagace vlastních výstav a tím i GVUO,
- vytvoření něčeho netypického, čeho si lidé všimnou, například v podobě ambientních médií,
- umístění letáků propagujících GVUO do knihkupectví (přiložení letáků k zakoupené knize + volně v regálu, odkud by si návštěvníci knihkupectví mohli sami brát),
- větší využívání propagace prostřednictvím billboardů, reklamních ploch na čekárnách MHD i přímo v MHD,
- větší propagace doprovodných programů (zajímavě graficky zpracované letáky a plakáty, umístění propagačních materiálů na více míst).

Po provedených změnách *je doporučeno po nějaké době (nejdříve však po roce) opět provést dotazníkové šetření* pro zjištění skutečnosti, zda se zlepšilo povědomí o pořádaných akcích GVUO. Účinnost lze také změřit porovnáním počtu návštěvníků akcí pořádaných GVUO před a po zavedení návrhů a doporučení.

5.2 Přidaná hodnota pro GVUO

Všechna výše navržená opatření a doporučení mohou GVUO přinést několik pozitivních změn, mezi něž patří:

- zvýšený zájem o její činnost → zvýšení počtu návštěvníků,
- větší známost GVUO a povědomí o ní,

- zlepšení její pověsti, jelikož bude působit jako moderní instituce se zájmem o veřejnost, která je otevřená novým trendům,
- zajištění dostatečné informovanosti o činnosti GVUO, především obyvatel Ostravy a Moravskoslezského kraje, ale také lidí z dalších částí ČR či z jiných zemí,
- zvýšení počtu zahraničních návštěvníků,

5.3 Přibližná kalkulace navržených změn

Texty v rámci propagace by měla na starosti PR a tisková mluvčí GVUO. Grafické a tiskové služby a tvorba webové stránky by byly zajištěny externě. Níže je přibližně vyčíslena cena základní navrhované propagace a prodeje. Do nákladů nejsou započítány mzdy pracovníkům GVUO.

Cena webové stránky vždy závisí na požadavcích klienta, může být vyšší, ale i nižší v případě menších nároků. V ceně realizace profesionální webové stránky je zahrnuta tvorba designu (grafické práce), webhosting, registrace domény, implementace, CMS, jazyková mutace, responzivní design. Tvorba internetového blogu je snadná, zdarma a tedy ji mohou vytvořit zaměstnanci GVUO. Tvorba letáků je pro účely umístění na vysoké školy, do knihkupectví a na veřejná místa. Překlady do cizích jazyků by byly zajištěny stážisty.

Ceny jsou stanoveny na základě srovnání cenové nabídky na internetových stránkách poskytujících uvedené služby.

Tabulka 4.6 Přibližná kalkulace návrhů

Druh propagace	Náklad
Tvorba letáků A5 (5 000 ks)	4 000 Kč
Internetový blog	0 Kč
Tvorba microsite (1 ks)	1 000 Kč
Webová stránka (profesionální)	200 000 Kč
Překlady do cizích jazyků	0 Kč
Corporate identity	8 000 Kč
E-shop	5 000 Kč
Reklama MHD - letáky uvnitř (měsíc/50 ks)	2 500 Kč
Kapesní kalendáře (500 ks)	1 000 Kč
Placky/buttony (500 ks)	3 500 Kč
Kalendáře (500 ks)	5 000 Kč
CELKEM	230 000 Kč

6. Závěr

Strategická analýza provedená pro GVUO umožnila poznat její vnější okolí a vlivy, které na ni působí a zároveň popsat zdroje a schopnosti, kterými disponuje. Strategickou analýzou v rámci diplomové práce bylo zjištěno, že činnost GVUO je ohrožována především preferencemi a životním stylem lidí a rostoucím počtem substitutů v podobě jiných volnočasových aktivit a rostoucím počtem galerií, muzeí a nepřímých konkurentů. Pokud by na ně GVUO nereagovala, je velkým ohrožením neustálý růst inovací a moderních trendů. Snižování počtu obyvatel Moravskoslezského kraje může rovněž ohrozit návštěvnost GVUO. Naopak příležitostí je poskytnutí dotace na přístavbu Domu umění pod názvem Bílý stín. Tím by GVUO mohla získat nové návštěvníky a rozšířit své sbírky, jelikož by pro ně byl dostatečný prostor. Rostoucí výše důchodu je také jednou z příležitostí, která by mohla pozitivně ovlivnit GVUO.

Z dotazníkového šetření zaměřeného na účinnost marketingové propagace vyplynulo, že by GVUO měla zdokonalit svou propagaci, respondentům se jevila jako nedostatečná. Dále byla zjištěna malá návštěvnost webové stránky GVUO a jejího profilu na Facebooku. Profil na Facebooku se u respondentů setkal s kladným ohlasem, většina dotazovaných je s ním spokojena. Jeho propagace by proto měla být v současné době zintenzivněna především. Naproti tomu návštěvníci webové stránky GVUO spokojeni nejsou a uvedli řadu změn, které by uvítali. Provedení inovací webové stránky GVUO bylo rovněž podpořeno analýzou provedenou agenturou AdVisio.

Skrze syntézu získaných poznatků realizovanou prostřednictvím SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejslabší stránkou GVUO je marketing a prodej, mezi jehož faktory patří nedostatečná propagace, nekvalitní webová stránka, nejednotný vizuální vzhled, neexistence dostatečných překladů materiálů a webové stránky do cizích jazyků a špatné vedení e-shopu.

Na základě těchto skutečností bylo doporučeno celkem jedenáct změn, které by měly přispět ke zlepšení její pověsti a prezentace veřejnosti a tím ke zvýšení návštěvnosti GVUO. V návrzích je uvedena důležitost zajištění preference GVUO, nutnost reagování na inovace a moderní trendy, zvýšená propagace na vysokých školách, dále je uvedeno zavedení internetového blogu, vytvoření microsites, přizpůsobení propagace starším lidem, vytvoření nové či webové stránky GVUO či provedení alespoň jejích úprav, zajištění překladu propagačních materiálů a webové stránky do cizích jazyků, zavedení corporate identity a sjednocení tak celkové propagace GVUO, zajištění jiného vedení e-shopu a zlepšení celkové propagace GVUO několika možnými způsoby.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
6. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
7. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Efektivní rozhodování. Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení*. Praha: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
8. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. Vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
11. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
12. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.
13. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
14. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
15. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

16. RADA PRO VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE. *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2013*. Praha: Úřad vlády české republiky, 2013. ISBN 978-80-7440-086-5.
17. RŮŽIČKOVÁ MERLÍČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. Praha: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-675-4.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
19. SRPOVÁ, Jirka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
20. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
21. VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
22. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
23. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

1. BAIN & COMPANY. *Management Tools & Trends 2013*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>.
2. BUSINESSINFO.CZ. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-13250.html#!&chapter=4>.
3. BUSINESSINFO.CZ. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.
4. CZECH.CZ. *Muzea a galerie*. [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Turistika/Kam-jit,-co-navstivit/Muzea-a-galerie>.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.

6. ČESKÁ TELEVIZE. *Ostravský Dům umění otevírá výstavy o světové architektuře*. [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-ostava/kultura/265354-ostavsky-dum-umeni-otevira-vystavy-o-svetove-architekture/>.
7. ČESKÁ TELEVIZE. *Zpravodajství. Kultura. Galerie soutěžily v prezentaci na webu*. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/172018-galerie-soutezily-v-prezentaci-na-webu/>.
8. EUROSTAT. *Statistics*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>.
9. FINANCE.CZ. *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online]. [2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>.
10. GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ V OSTRAVĚ. [online]. [cit. 2014-0216]. Dostupné z: <http://gvuo.cz>.
11. IDNES.CZ. *Intervence ČNB přinesla nejistotu podnikatelům, pomůže zavedení eura*. [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/intervence-cnb-a-zavedeni-eura-dk9-/ekonomika.aspx?c=A140112_202233_ekonomika_ert.
12. KABINET ARCHITEKTURY. *Architecture week Ostrava 2011*. [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://kabinetarchitektury.cz/awo2011/>.
13. KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014*. [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.
14. KURZY.CZ. *Inflace - 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
15. MANAGEMENT MANIA. *Business encyklopedie*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>.
16. MINISTERSTVO KULTURY. *Právní předpisy*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/pravni-predpisy/default.htm>.
17. MORAVSKOSLEZSKÁ VĚDECKÁ KNIHOVNA V OSTRAVĚ. *Adresář knihoven kraje*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.svkos.cz/sluzby-pro-knihovny/adresar-knihoven-kraje/>.
18. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ A PORADENSTKÉ STŘEDISKO PRO KULTURU. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/>.
19. PEW RESEARCH INTERNET PROJECT. *Social Networking*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://pewinternet.org/Commentary/2012/March/Pew-Internet-Social-Networking-full-detail.aspx>.

20. PODNIKATEL.CZ. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát.* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.
21. PODNIKATOR. *Nové trendy v marketingu.* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16144/Nove-trendy-v-marketingu>.
22. RADA GALERIÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Rada galerií – O nás.* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.radagalerii.cz/frame_rada_cz.html.
23. SEVERNÍ MORAVA. *Galerie výtvarného umění představí nový Dům umění.* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.severni-morava.cz/clanek-galerie-vytvarneho-umeni-v-ostrave-predstavi-novy-dum-umeni-238/>.
24. SILICON PUBLISHING. *Blog.* [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://blog.siliconpublishing.com/2013/11/using-adobe-indesign-with-box-the-trend-to-cloud-based-design-workflows/>.
25. STRATEG.CZ. *Formulace a tvorba strategie.* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://strateg.cz/Strategie.html>.
26. STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza.* [online]. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
27. STRATEGIE.CZ. *V listopadu rostl díky mobilům opět zájem o prohlížení webů.* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/v-listopadu-rostl-diky-mobilum-opet-zajem-o-prohlizeni-webu-1049831>.
28. SWOT ANALÝZA V EXCELU. *SWOT analýza – teorie. SWOT analýza v praktické ukázce.* [online]. [2014-03-16]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>.

Další zdroje

Interní materiály Galerie výtvarného umění v Ostravě (výroční zprávy aj.)

Seznam zkratk

ATL	Above the line (nadlinková komunikace)
BTL	Below the line (podlinková komunikace)
CMS	Content management systém (redakční systém)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GVUO	Galerie výtvarného umění v Ostravě
MHD	Městská hromadná doprava
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
PEST	Analýza zkoumající P – politické prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální prostředí a T – technologické prostředí.
PR	Public Relations
SEO	Search engine optimization (optimalizace webu pro vyhledávače)
SWOT	Analýza zkoumající S (strenghts) – silné stránky, W (weaknesses) – slabé stránky, O (opportunities) – příležitosti a T (threats) – hrozby.
VaV	Výzkum a vývoj

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....
Bc. Sylvie Kavíková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Průzkum popularity manažerských nástrojů (Top 10 manažerských nástrojů)

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Vizualizace hlavní budovy GVUO, Domu umění

Příloha č. 4 Organizační struktura GVUO

Příloha č. 5 Vizualizace webové stránky GVUO

Příloha č. 6 Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 7 SWOT analýza

Příloha č. 1 Průzkum popularity manažerských nástrojů (Top 10 manažerských nástrojů)

2000	2006	2008	2010	2012
1 Strategic Planning	1 Strategic Planning	1 Benchmarking	1 Benchmarking	1 Strategic Planning
2 Mission & Vision Statements	2 CRM	2 Strategic Planning	2 Strategic Planning	2 CRM
3 Benchmarking	3 Customer Segmentation	3 Mission and Vision Statements	3 Mission and Vision Statements	3 Employee Engagement Surveys
4 Outsourcing	4 Benchmarking	4 CRM	4 CRM	4 Benchmarking
5 Customer Satisfaction	5 Mission and Vision Statements	5 Outsourcing	5 Outsourcing	5 Balanced Scorecard
6 Growth Strategies	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6 Balanced Scorecard	6 Core Competencies
7 Strategic Alliances	7 Outsourcing	7 Customer Segmentation	7 Change Management Programs	7 Outsourcing
8 Pay-for-Performance	8 Business Process Reengineering	8 Business Process Reengineering	8 Core Competencies	8 Change Management
9 Customer Segmentation	9 Scenario & Contingency Planning	9 Core Competencies	9 Strategic Alliances	9 Supply Chain Management
10 Core Competencies	10 Knowledge Management	10 Mergers & Acquisitions	10 Customer Segmentation	10 Mission and Vision Statements

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TUO a píši diplomovou práci na téma Strategická analýza. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží pro účely diplomové práce a jehož cílem je **analyzovat účinnost marketingové komunikace Galerie výtvarného umění v Ostravě (GVUO) a nalézt možná inovativní řešení**. S Vaší pomocí mohou být učiněny kroky pro zvýšení návštěvnosti galerie, pro její zviditelnění široké veřejnosti a rozvinutí cestovního ruchu v Ostravě.

Dotazník je anonymní. Výsledná DP bude k nahlédnutí v knihovně VŠB-TUO.

Předem děkuji za Vaši ochotu.

Sylvie Kavíková

Způsob vyplňování dotazníku: **Vybranou odpověď zakřížkujte.**

1. Navštívil/a jste někdy Galerii výtvarného umění v Ostravě nebo některou z jejích pořádaných akcí? Pokud ne, přejděte na otázku č. 4.

☐ Ano ☐ Ne

2. Jak často GVUO a její akce navštěvujete?

- ☐ Byl/a jsem zde jednou
☐ 1x ročně či méně
☐ Alespoň 1x za půl roku
☐ Alespoň 1x za měsíc
☐ Více než 1x za měsíc
-

3. Navštěvujete GVUO a její akce pravidelně?

☐ Ano ☐ Ne

4. Který z propagačních nástrojů GVUO jste zaregistroval/a? **(je možné označit více odpovědí)**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Webová stránka www.gvuo.cz | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> Billboard | <input type="checkbox"/> Rozhlas |
| <input type="checkbox"/> Tisk (noviny, časopisy) | <input type="checkbox"/> MHD (polepy, letáčky apod.) |
| <input type="checkbox"/> Televize | <input type="checkbox"/> Internet (zprávy, weby, blogy) |
| <input type="checkbox"/> Novinky na e-mail | <input type="checkbox"/> Žádný |
| <input type="checkbox"/> Letáčky, plakáty, katalogy a pozvánky ve vitrínách, informačních centrech a na dalších místech | |
| <input type="checkbox"/> Jiný, prosím, uveďte | |



5. Které akce pořádané GVUO znáte (viděl/a jste na ně reklamu, navštívil/a jste je nebo z doslechu)? (je možné označit více odpovědí)

- ☐ Výstavy (Jan Zrzavý – Božská hra apod.)
 - ☐ Přednášky (přednášky Gabriely Pelikánové, Marka Zágory apod.)
 - ☐ Koncerty (Pohyb-Zvuk-Prostor, Minimaraton elektronické hudby apod.)
 - ☐ Komentované prohlídky
 - ☐ Prezentace (Šest apod.)
 - ☐ Literární večery
 - ☐ Festivaly (ProtimluvFest, Malamut apod.)
 - ☐ Zábavné akce (Ostravská muzejní noc, Den dětí apod.)
 - ☐ Žádné
 - ☐ Jiné, prosím, uveďte
-

6. Jaký typ reklamy Vás nejvíce oslovuje? (vyberte nejvýše 3 odpovědi)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internet (zprávy, weby, blogy) | <input type="checkbox"/> Novinky na e-mail |
| <input type="checkbox"/> Billboard | <input type="checkbox"/> Sociální sítě |
| <input type="checkbox"/> Tisk (noviny, časopisy) | <input type="checkbox"/> Rozhlas |
| <input type="checkbox"/> Televize | <input type="checkbox"/> MHD (polepy, letáčky apod.) |
| <input type="checkbox"/> Letáčky, plakáty, katalogy a pozvánky ve vitrínách, informačních centrech a na dalších místech | |
| <input type="checkbox"/> Jiný, prosím, uveďte | |
-

7. Který druh reklamy se Vám zdá nejdůvěryhodnější? (vyberte nejvýše 3 odpovědi)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internet (zprávy, weby, blogy) | <input type="checkbox"/> Novinky na e-mail |
| <input type="checkbox"/> Billboard | <input type="checkbox"/> Sociální sítě |
| <input type="checkbox"/> Tisk (noviny, časopisy) | <input type="checkbox"/> Rozhlas |
| <input type="checkbox"/> Televize | <input type="checkbox"/> MHD (polepy, letáčky apod.) |
| <input type="checkbox"/> Letáčky, plakáty, katalogy a pozvánky ve vitrínách, informačních centrech a na dalších místech | |
| <input type="checkbox"/> Jiný, prosím, uveďte | |
-

8. Navštívil/a jste někdy web GVUO (www.gvuo.cz)? Pokud ne, přejděte na otázku č. 10.

- ☐ Ano ☐ Ne



9. Co byste na tomto dosavadním webu změnili/přidali/odstranili? (je možné označit více odpovědí)

- ☐ Barvy
 - ☐ Velikost písma
 - ☐ Menu
 - ☐ Fotogalerii
 - ☐ Více aktuálních informací
 - ☐ Doplnit kalendář aktuálních a budoucích akcí
 - ☐ Možnost vkládání komentářů (pochval, stížností apod.)
 - ☐ Nic
 - ☐ Jiné, prosím, uveďte
-

10. Navštívil/a jste někdy Facebook GVUO? Pokud ne, přejděte na otázku č. 12

- ☐ Ano ☐ Ne
-

11. Jste na Facebooku GVUO dostatečně informováni o dění a novinkách?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne
-

12. Myslíte si, že je GVUO dostatečně propagována? Pokud ano, přejděte na otázku č. 14.

- ☐ Ano ☐ Ne
-

13. Jakou propagaci a typ zviditelnění navrhujete?

.....

14. Jste: ☐ Muž ☐ Žena

15. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské
- ☐ Vysokoškolské doktorské



16. Místo bydliště: Moravskoslezský kraj

- ☐ Okres Ostrava-město
- ☐ Okres Opava
- ☐ Okres Bruntál
- ☐ Okres Nový Jičín
- ☐ Okres Karviná
- ☐ Okres Frýdek-Místek

☐ Jihočeský kraj

☐ Královéhradecký kraj

☐ Pardubický kraj

☐ Středočeský kraj

☐ Zlínský kraj

☐ Jihomoravský kraj

☐ Liberecký kraj

☐ Plzeňský kraj

☐ Ústecký kraj

☐ Jiné

☐ Karlovarský kraj

☐ Olomoucký kraj

☐ Praha

☐ Vysočina kraj

17. Do jaké věkové skupiny patříte:

☐ 0 – 14

☐ 15 – 26

☐ 27 – 39

☐ 40 – 64

☐ 65 +

18. Do které kategorie patříte:

☐ Student, žák

☐ Zaměstnaný

☐ Podnikatel

☐ V důchodu

☐ V domácnosti

☐ Nezaměstnaný

Děkuji za Váš čas.

Příloha č. 3 Vizualizace hlavní budovy GVUO, Domu umění

Vnější pohled na Dům umění



Zdroj: KABINET ARCHITEKTURY. Architecture week Ostrava 2011. (online, 2013)



Zdroj: ČESKÁ TELEVIZE. Ostravský Dům umění otevírá výstavy o světové architektuře. (online, 2013)

Vnitřní pohled na Dům umění

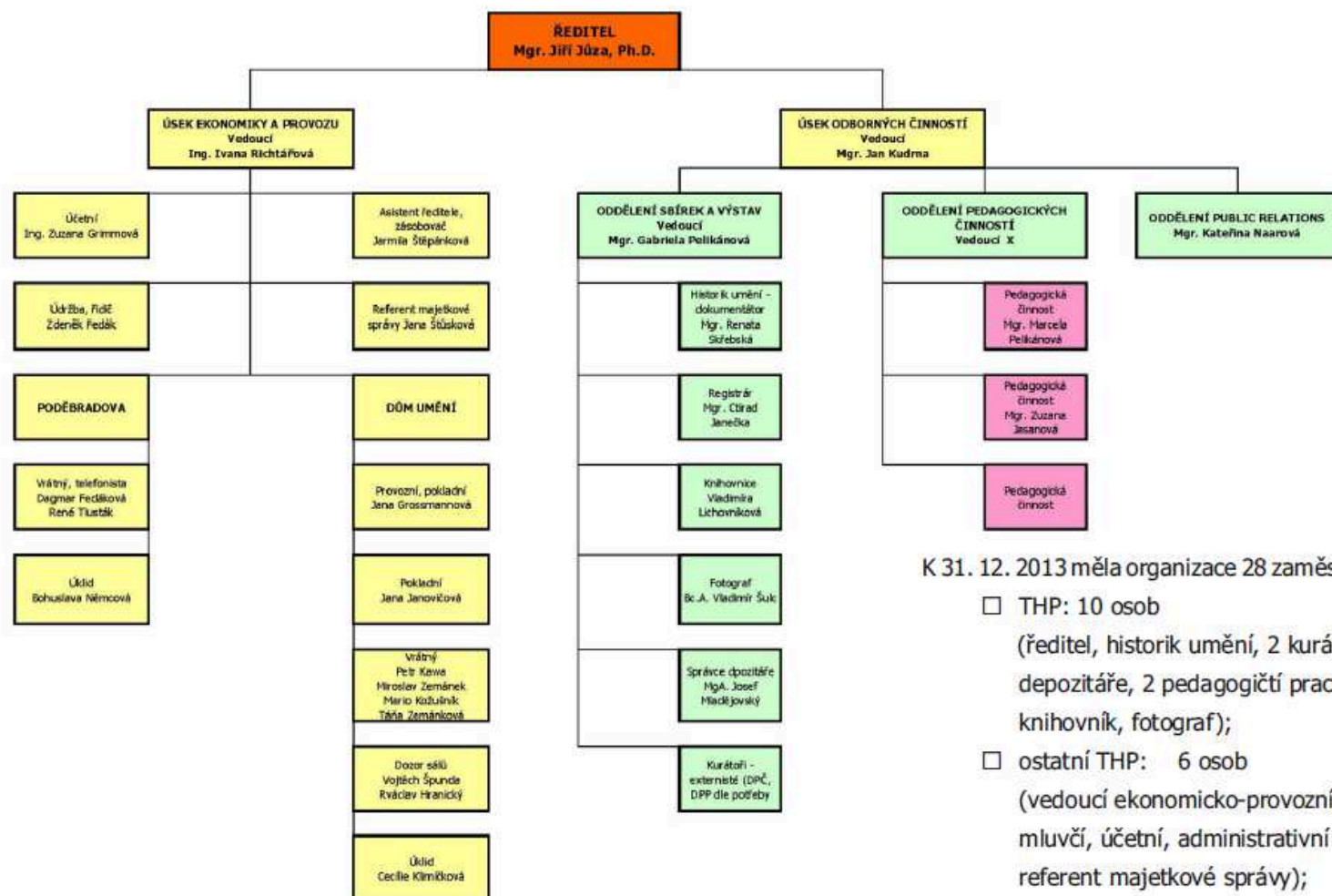


Zdroj: Interní zdroje GVUO



Zdroj: Interní zdroje GVUO

Příloha č. 4 Organizační struktura GVUO



K 31. 12. 2013 měla organizace 28 zaměstnanců, z toho:

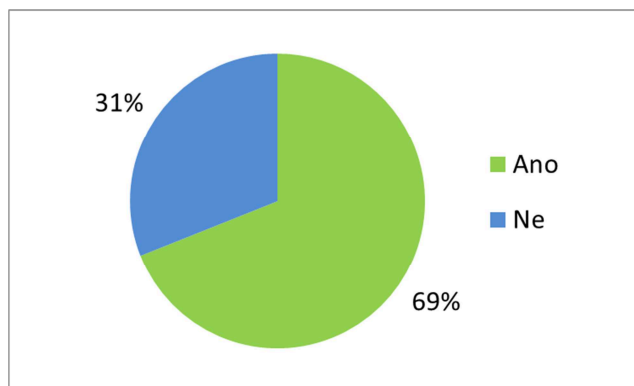
- ☐ THP: 10 osob
(ředitel, historik umění, 2 kurátoři, registrár, správce depozitáře, 2 pedagogičtí pracovníci v galerii, knihovník, fotograf);
- ☐ ostatní THP: 6 osob
(vedoucí ekonomicko-provozního úseku, tisková mluvčí, účetní, administrativní pracovník, provozní, referent majetkové správy);
- ☐ dělníci: 12 osob
(1 pokladní, 2 recepční, 2 hlídači, 4 vrátní, 2 uklízečky, 1 technik, údržbář).

Příloha č. 5 Vizualizace webové stránky GVUO

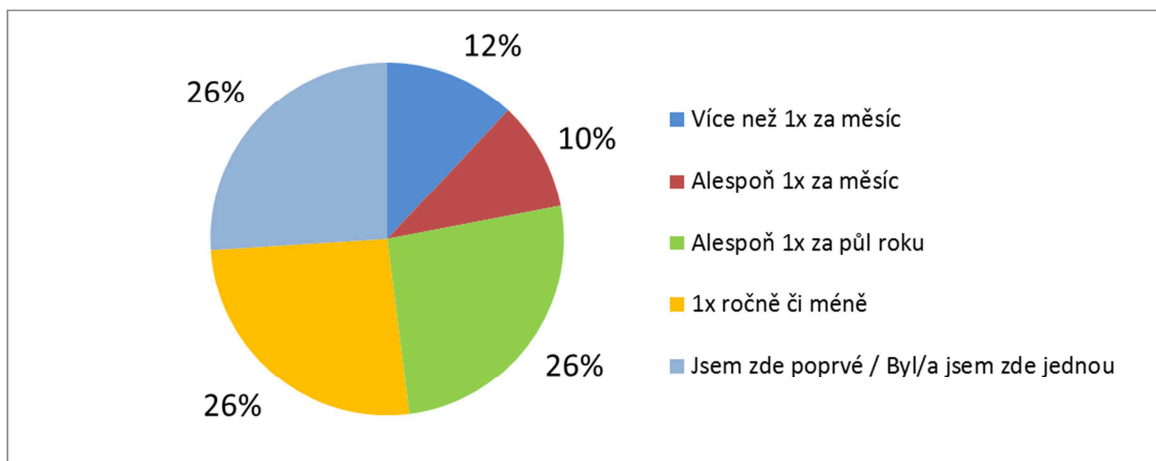


Příloha č. 6 Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

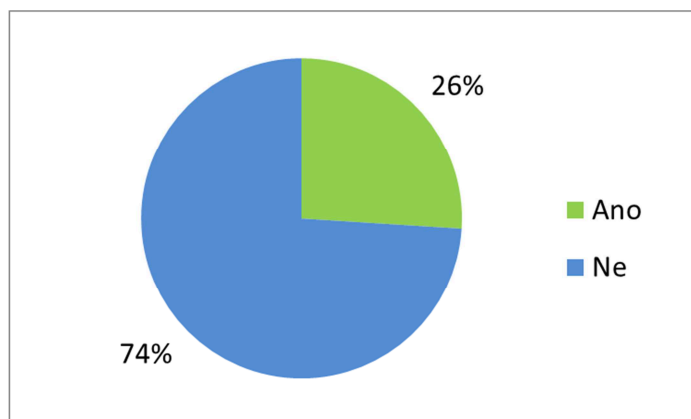
Otázka č. 1 – Návštěvnost GVUO



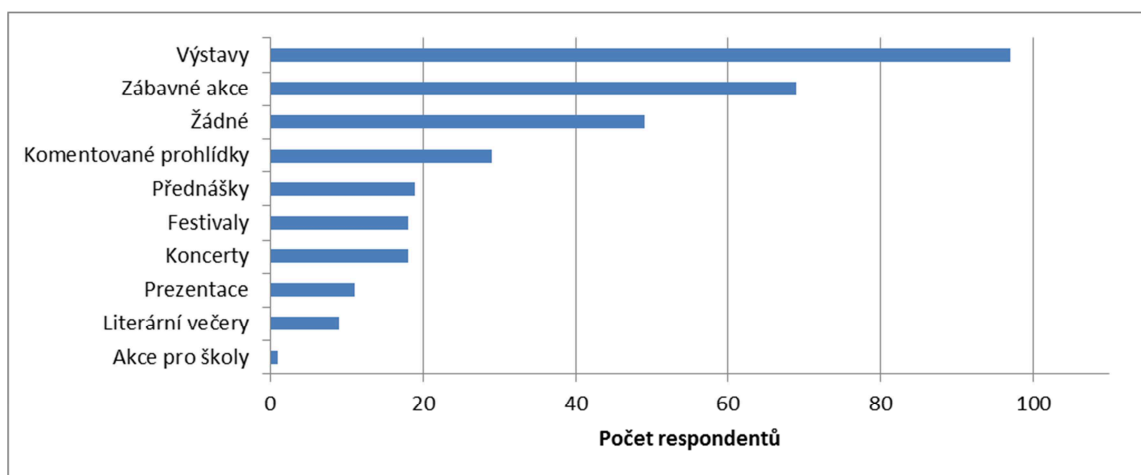
Otázka č. 2 – Frekvence návštěvnosti GVUO



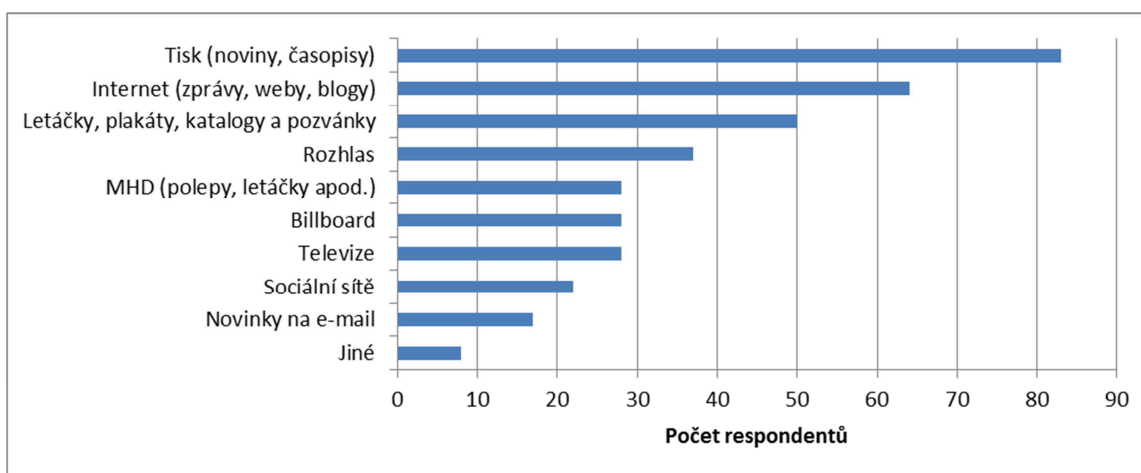
Otázka č. 3 – Pravidelnost návštěv GVUO



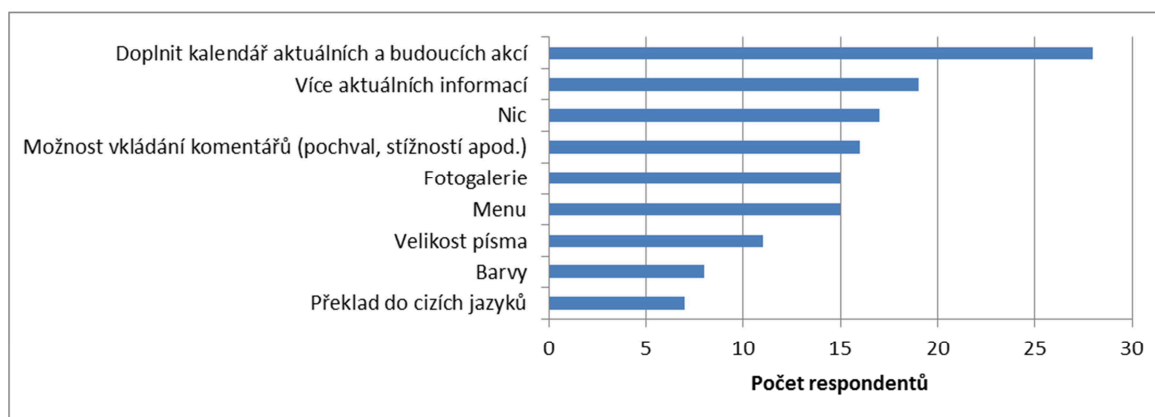
Otázka č. 5 – Znalost pořádaných akcí GVUO



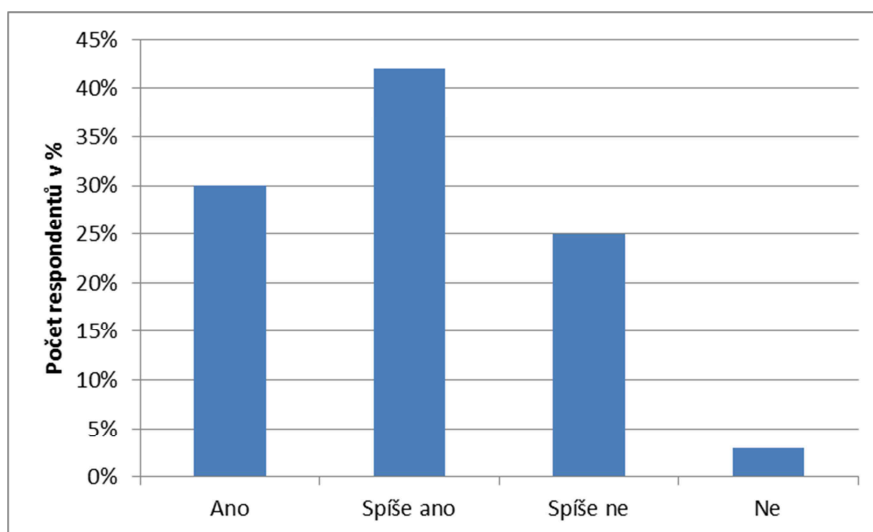
Otázka č. 7 – Důvěryhodnost jednotlivých druhů propagačních nástrojů



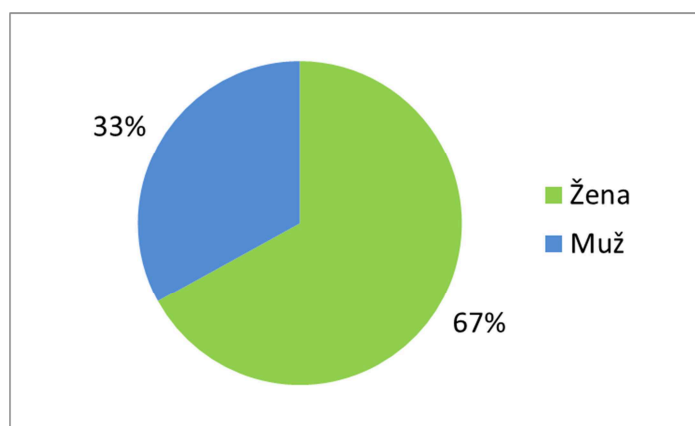
Otázka č. 9 – Navrhované změny dosavadního webu GVUO



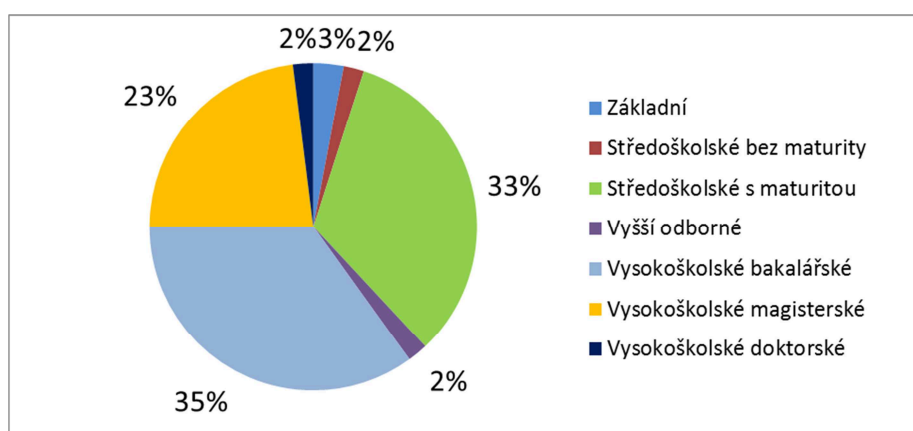
Otázka č. 11 – Dostatečnost informovanosti o dění a novinkách na Facebooku GVUO



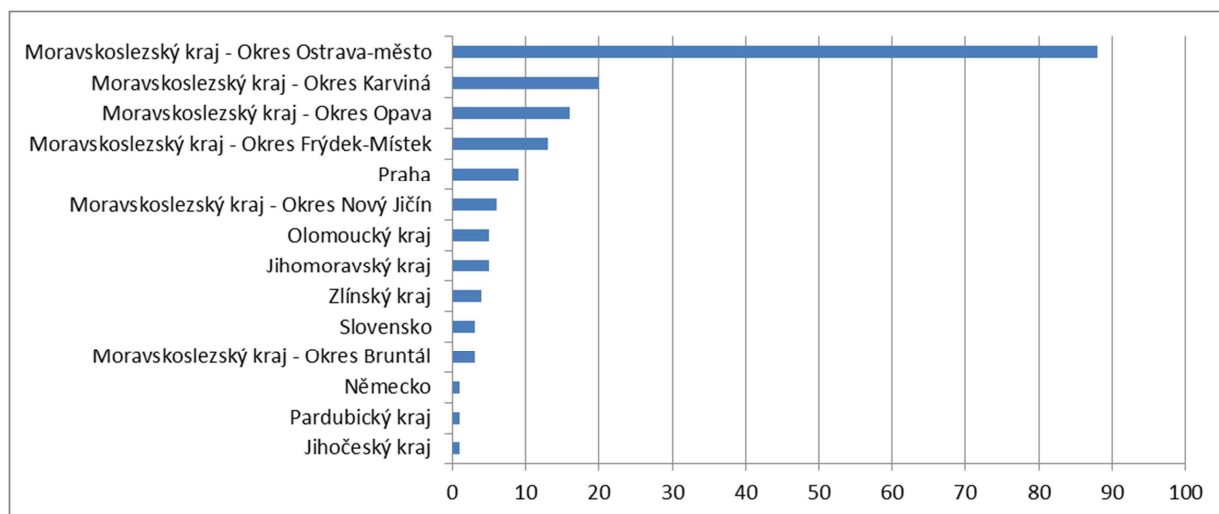
Otázka č. 14 – Procento dotazovaných mužů a žen



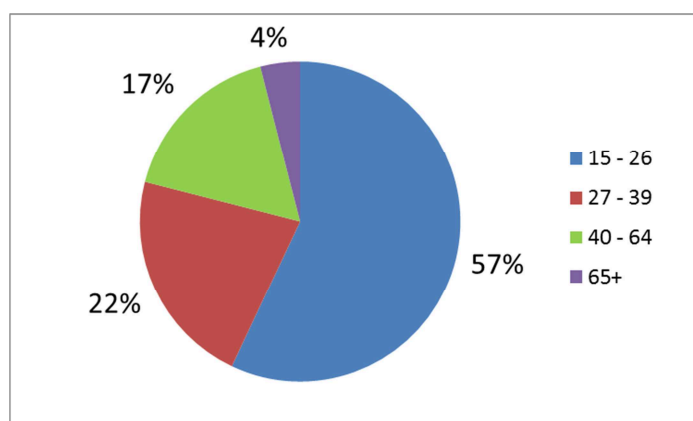
Otázka č. 15 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



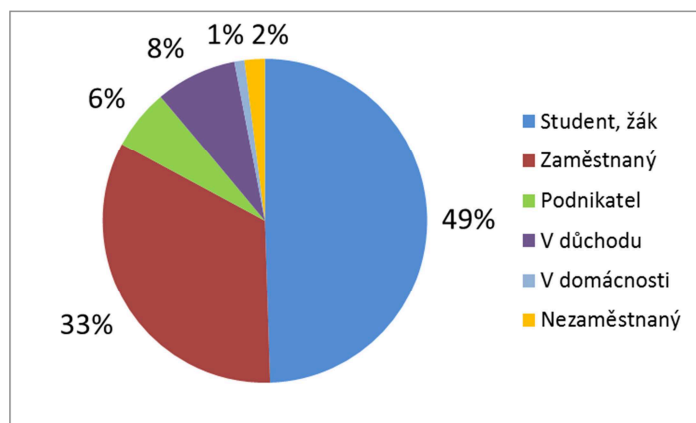
Otázka č. 16 – Místo bydliště dotazovaných



Otázka č. 17 – Věková skupina respondentů



Otázka č. 18 – Zařazení respondentů do kategorií dle pracovního statutu



Příloha č. 7 SWOT analýza

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
<i>Zdroje</i>	-	-	-	<i>Zdroje</i>	-	-	-
Strategická poloha v centru města, kde je dobrá dopravní dostupnost	8	12	96	Neexistence bezbariérového přístupu	5	13	65
Kulturní památka	6	8	48	<i>Schopnosti</i>	-	-	-
Vysoká kvalita sbírek	9	17	153	Nedostatečná propagace	8	21	168
Vysoká návštěvnost	8	9	72	Nekvalitní webová stránka	9	24	216
Spokojenost návštěvníků	7	14	98	Nejednotný vizuální vzhled (corporate identity)	7	13	91
Zrekonstruované zařízení	7	11	77	Chybí překlad materiálů a webu do cizích jazyků	8	17	136
<i>Schopnosti</i>	-	-	-	Špatné vedení e-shopu	6	12	72
Knihovna GVUO	6	10	60	-	-	-	-
Dobře vedený facebookový profil	8	12	96	-	-	-	-
Nízká fluktuace	5	7	35	-	-	-	-
SOUČET	-	100	604	SOUČET	-	100	748
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
<i>Makroprostředí</i>	-	-	-	<i>Makroprostředí</i>	-	-	-
Rostoucí výše důchodu	7	16	112	Rostoucí míra nezaměstnanosti	5	7	35
Oslabení měnového kurzu eura	6	14	84	Inflace (růst cen v oblasti rekreace a kultury)	6	10	60
Poskytnutí dotace na přístavbu Domu umění pod názvem Bílý stín	9	21	189	Pference jiných volnočasových aktivit, trend zdravého a aktivního životního stylu	9	17	153
Trend stárnutí obyvatelstva	5	12	60	Trend budování kariéry a bezdětné páry	5	6	30
Růst počtu obyvatel ČR	4	8	32	Snižování počtu obyvatel Moravskoslezského kraje	7	13	91
Růst vysokoškolsky vzdělaných lidí	6	13	78	Daňová zátěž (zvyšující se sazba DPH)	5	7	35
Stále kvalitnější infrastruktura	4	16	64	Neustálý růst inovací a moderních trendů	8	15	120
-	-	-	-	<i>Mikroprostředí</i>	-	-	-
-	-	-	-	Rostoucí množství substitutů v podobě jiných volnočasových aktivit v Ostravě a v Moravskoslezském kraji	9	13	117
-	-	-	-	Růst počtu galerií, muzeí a nepřímých konkurentů	9	12	108
SOUČET	-	100	555	SOUČET	-	100	404